د. كاظم
الإدارة .. وعام جديد
الإدارة
مجلة علميه
ربع سنويه
يصدرها اتحاد
جمعيات التنمية
الإداريـــة
المجلد الثانى والثلاثون
العددان الثالث والرابع
يناير وابريل ٢٠٠٠
القرن
الجديد
ومدخل
جديد
للإصلاح
الإدارى

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية



المجلد الثانى والثلاثون

العددان الثالث والرابع

يناير و أبريل ٢٠٠٠

القاهرة – ٢ شارع الشواربى

جمهورية مصر العربية

ت : ٣٩٢٢١٠٠ – ٣٩٢٢٠٥١

الإدارة

مجلة علمية ربع سنوية

الاشتراكات

داخل جمهورية مصر العربية

- اثنى عشر جنيها شاملة مصروفات البريد للنسخة الواحدة أربعة أعداد

خارج جمهورية مصر العربية

- ثلاثون دولارا عن أربعة أعداد ، وثمانية دولارات عن العدد الواحد شاملة مصروفات البريد

إقرأ في عددي يناير وأبريل ٢٠٠٠

صفحة

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- ★ الجمعية المصرية للإدارة المالية
- ★ الجمعية المصرية العلمية للإدارة
- ★ جمعية إدارة الأعمال العربية
- ★ أكاديمية إدارة الأعمال الدولية
- ★ جماعة القادة الإداريين
- ★ جماعة خريجى المعهد القومى للإدارة العامة
- ★ الجمعية المصرية للإدارة العامة
- ★ الجمعية المصرية للإدارة الإجتماعية
- ★ الجمعية العلمية العربية للنقل
- ★ الجمعية المصرية للإدارة المحلية
- ★ جماعة العلاقات العامة العربية

قواعد

تقبل إدارة تحرير المجلة نشر البحوث والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها واعتماد نشرها ، اذا توافرت فيها الشروط التالية :

* ان تكون ذات علاقة وثيقة برسالة المجلة العلمية التي صدرت من اجلها
* تقدم الموضوعات من اصل + صورة منسوخة على الآلة الكاتبة ، على ان تكون مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية دورية أخرى وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر القارىء
* تلتزم هذه الموضوعات بالمنهج العلمى فى البحث والإسناد الموضوعي ، وتصاغ فى لغة عربية سليمة
* تعرض الدراسات والبحوث العلمية المقدمة للنشر على لجنة التحكيم من أساتذة الجامعات والخبراء ، ويقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف النشر والتحكيم لإدارة المجلة

السنوية

تسدد الإشتراكات نقدا وبموجب شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (إتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع عدلى .

الإعلانات

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة .

صفحة

لجنة تحكيم المجلة

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

النشر

* تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة ، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا .
* كل ماينشر أو يقبل للنشر فى المجلة ، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة ، مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه .
* تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير والتى تتحدد على أساسها أولويات النشر ، وللمجلة الحق فى قبول أو رفض أية موضوعات ترد إليها ، كما أنها لاتلتزم برد الموضوعات التى لايتم نشرها .



مع بزوغ فجر الأول من يناير للعام الحالى .. نكون أمام أحداث ثلاث قد لاتتكرر فى عمر البشر ألا وهى بزوغ فجر عام جديد ... واستقبال الألفية الثالثة من سنوات التقويم الميلادى .. وبداية الألفية السابعة من الحضارة الفرعونية العريقة ......

وقد احتفلت جموع البشر على وجه البسيطة بهذه المناسبة .. كل على طريقته .. حيث شاركت وسائل الإعلام وشاشات التليفزيون نقل احتفالات العديد من دول العالم .. مهما تباعدت مواقعها على الكرة الأرضية .. من نصفها الشمالى والجنوبى أم الشرقى والغربى وفروق التوقيت بينها ... وكانت مظاهرة إعلامية عالمية جمعت بين الحضارات والثقافات واللغات المتباينة فى وقت قليــــل .

ونغتنم هذه المناسبة لنزف لبنى البشر تهانينا القلبية بعام جديد .. يسود فيه السلام والوئام بين الشعوب المختلفة .. ونبذ الحروب والمشاحنات .. فمن نتائج الحروب تدمير عوامل الإنتاج .. أو توجيهها لدعم المجهود الحربى .. وحرمان الشعوب من جنى ثمار طاقات هائلة متاحة توفر لها الرخاء والأمن والأمان .

إنها لفرصة سانحة لكى نحاسب أنفسنا

عما قدمناه خلال العام الماضى .. وتحديد أوجه القصور والضعف التى شابت أعمالنا خلال فترات العمر الماضية لتلافيها .. وتحديد نقاط القوة للتأكيد عليها وتعضيدها .. ومحاولة تكرارها بمراعاة كافة المتغيرات القائمة والمتوقعة .

فإذا كان العالم المتقدم الآن ، والذى يحمل صفة التقدم التكنولوجى ، يحتفل ببداية الألفية الثالثة من عمر أبنائه .. فإننا فى مصر الكنانة نحتفل ببداية الألفية السابعة من عمر شعبنا ... والفرق شاسع .. ففى الوقت الذى بدأت فيه الألفية الثانية من التقويم الفرعونى كان العالم الغربى والأوربى يعيش عصر الجهالة .. والظلام والبدائية .

ونغتنم هذه المناسبة لنطالب أبناء الوطن أن يشمروا عن سواعدهم الفتية لمزيد من الإنتاج الراقى .. والخدمات المؤداة لجمهور المواطنين بسهولة ويسر .. وتبسيط إجراءات الحصول عليها دون تعقيد أو إطالة أو زيادة فى النفقات .

ونحن فى حاجة إلى نظرة جديدة للعملية التعليمية فى وطننا حتى تساير مخرجاته متطلبات عجلة التنمية والإنماء .. والتأكيد على تشييد صروح الصناعات الإنتاجية فى شتى المجالات ، أملاً فى التأكيد على إقامة قاعدة إنتاجية شامخة والتوسع فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

ويجب العمل على توسيع الرقعة الزراعية ، وزيادة إنتاجية الفدان .. والبحث عن زراعات جديدة بخلاف الزراعات التقليدية .. مع التوسع الرأسى لإنتاجية المساحة الزراعية المتاحة .. وما يستتبعها من الحفاظ على تنمية الثروة الحيوانية والداجنة والسمكية .. فمن لا يملك قوت يومه .. لا يأمن على حاضره ومستقبله .. فالأمن والأمان جناحى التقدم والانطلاق .

ولا بد من الدعم المستمر لقواتنا المسلحة حتى تظل دوماً الحصن الحصين لحماية حدود بلادنا من أى اعتداء .. ودرء شرور من تسول له نفسه محاولة النيل من مقدراتنا .

وأخيرا يهل علينا عام جديد .. يتلازم فيه عيدى الفطر المبارك .. والميلاد المجيد .. تأكيدا لنسيجى الوحدة الوطنية ، وعنصر المواطنة .

اللهم أجعل أيامنا كلها أعيادا .. وأبدل أحزاننا وأتراحنا أفراحاً .. وأسبغ علينا واسع نعمائك .. اللهم آمين .

وكل عام وأنتم بخير .

د. حسين رمزى كاظم

★ ★ ★ ★ ★

حول إنجازات وزارة التنمية الإدارية

فى

تحسين أحوال العاملين بالجهاز الإدارى للدولة ووضع حلول فعالة لمشكلاتهم الاقتصادية والاجتماعية

★★★★★



دكتور محمد زكى أبو عامر

وزير الدولة للتنمية الإدارية

لا شك أن سياسة الإصلاح الاقتصادى بمصر اعتمدت ، ولا زالت ، على عدة ركائز رئيسية ، آخذة فى الاعتبار ، ونصب أعين القائمين عليها البعد الاجتماعى أثناء تنفيذ هذه السياسة .

ولقد كان الإصلاح الإدارى أحد أدوات الإصلاح الاقتصادى .

ومن هنا ، فإن وزارة الدولة للتنمية الإدارية قد آلت على نفسها القيام بدور أساسى وفعال فى تنفيذ سياسة الإصلاح الإدارى على كافة الوحدات الإدارية بالدولة ، والتى اعتمدت على عدة محاور من أهمها تبسيط الإجراءات ، وتحقيق وحدة المعاملة بين جميع العاملين بالجهاز الإدارى للدولة .

ومن هذا المنطلق ، كان لا بد من التركيز على سياسة الإصلاح الإدارى التى تقوم عليها وزارة الدولة للتنمية الإدارية بالتركيز على العنصر الأساسى والمحرك لها وهو العامل أو الموظف كما نحب أن نسميه دائماً فى أجهزة الدولة الإدارية .

فلقد قامت وزارة التنمية الإدارية بوضع الموظف فى بؤرة الاهتمام ، وتحديد مشكلاته المتراكمة ، ومحاولة كشف أسبابها ووضع الحلول المناسبة لها .

علاج مشكلات الرسوب الوظيفى وإيجاد مخرج لمن حصلوا على امتيازات مالية دون حق

وقد اتخذت الوزارة فى هذا الصدد عدة قرارات استهدفت وضع استراتيجيات لحل مشكلات العاملين بالجهاز الإدارى للدولة .. أهمها ما يلى :

أولا : معالجة الرسوب الوظيفى بصدور القرار رقم ٢١٨ لسنة ١٩٩٨ بترقية جميع العاملين بالدولة الذين أتموا المدة البينية اللازمة للترقية فى ١٩٩٨/١٢/٣١ :

لقد كان لتنفيذ هذا القرار مفعول السحر فى نفوس كثير من العاملين بالدولة ، الذين أمضوا فترات طويلة فى درجاتهم دون أن يكون لهم بارقة أمل فى الترقى .

وجاء هذا القرار ليفتح أمام العاملين أبواب الأمل مرة أخرى .. ومن ناحية أخرى ، فقد كان تطبيق هذا القرار وتنفيذه بمفهوم اقتصادى عال ،

لا يكلف الدولة أعباء تمويل الدرجات التى سيتم الترقية عليها ، وذلك باستخدام تكاليف الوظائف الشاغرة لدى الوحدات الإدارية .

ثانيا : حصر الوظائف الشاغرة لدى الوحدات المختلفة بالجهاز الإدارى للدولة :

إن برنامج الإصلاح الإدارى منذ عام ١٩٩٧ قد ركز على نقطة رئيسية وجوهرية ، وهى فكرة جديدة تنطوى على حصر الوظائف الممولة الشاغرة بموازنات الوحدات الإدارية ، وتجنيب تكاليفها فى اعتماد إجمالى خاص ، يستخدم فى تحسين أحوال العاملين ، والتعيينات الجديدة ، وتطوير الخدمات التى تقدم للجماهير .

ولقد بلغت أعداد الوظائف الشاغرة فى أول عام ١٩٩٨ نحو ٣٦٦ ألف وظيفة بتكلفة مالية قدرها ٥٠٣ مليون جنيه .

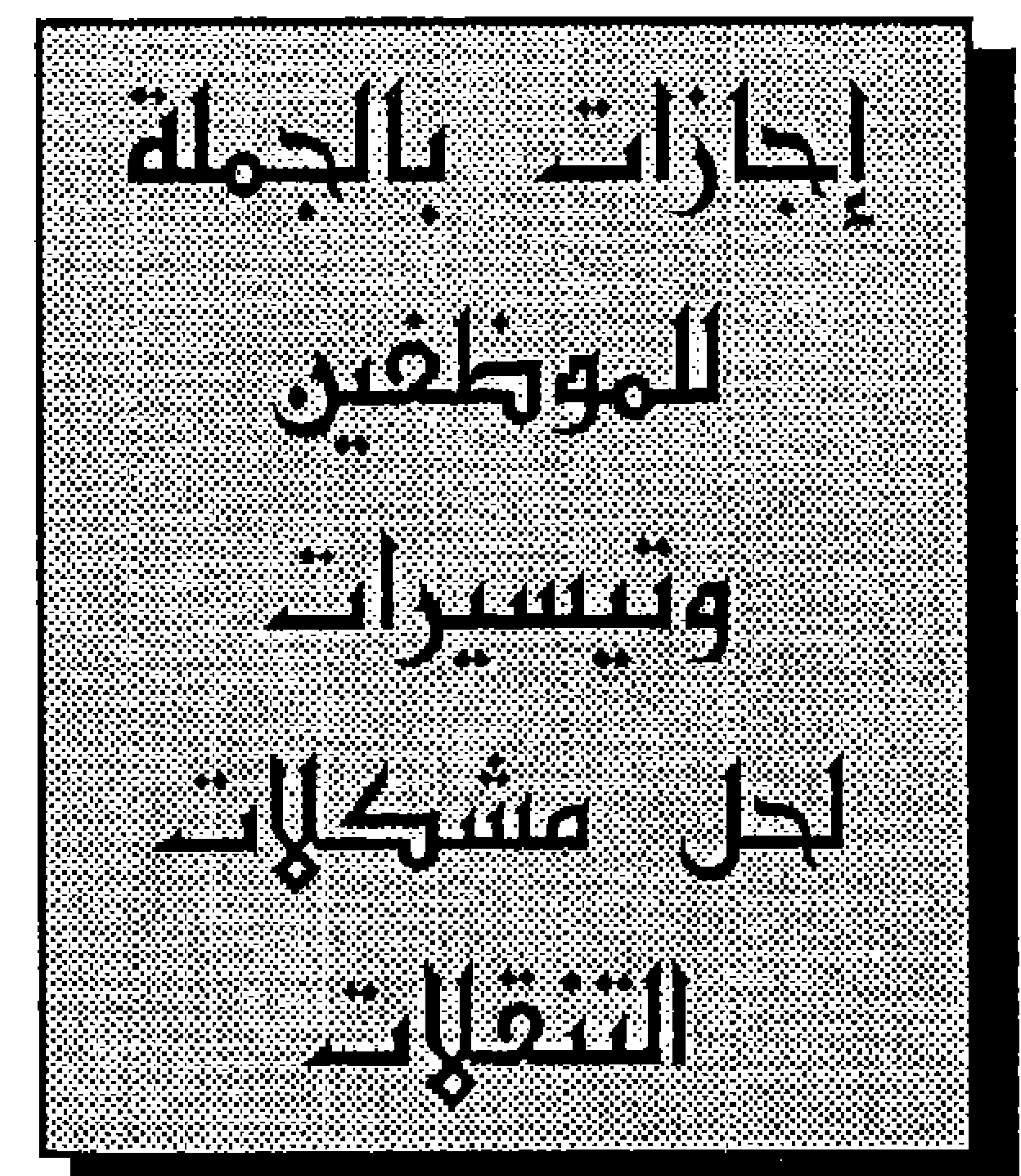
ثالثا : علاج مشكلات تضخم الجهاز الإدارى للدولة :

بلغ حجم الجهاز الإدارى للدولة حوالى خمسة ملايين و ٥٠٥ ألف وظيفة ، وهو عدد كبير لا يحقق الاستخدام الأمثل لهذه العمالة بكفاءة اقتصادية .. ومن هنا ، كان لا بد من اتخاذ خطوات جادة لتخفيض هذا العدد الهائل ، وفى سبيل ذلك تم اتخاذ الخطوات التالية :

* إلغاء الوظائف الزائدة عن حاجة العمل ، واستحداث وظائف جديدة تحتاجها الوحدات .

* ربط التعيين باحتياجات العمل الفعلية والحقيقية .

* الاستجابة لمتطلبات الجهات بتدبير العمالة اللازمة عن طريق النقل بين الوحدات الإدارية



رابعا : التيسير على العاملين بفتح الإجازات وإطلاق مدد الإعارات والنقل إلى جهات قريبة من محال إقامتهم :

(١) حق المرأة فى العمل نصف الوقت مقابل نصف الأجر :

بالنسبة للإجازة الخاصة بالعمل نصف الوقت بنصف الأجر ، فإنها مقصورة على المرأة ، وليست جديدة ، فهى موجودة بقانون العاملين المدنيين بالدولة فى المادة (٧٢) والتى تنص على أنه

يجوز للسلطة المختصة وفقاً للقواعد التى تضعها الترخيص للعاملة بأن تعمل نصف أيام العمل الرسمية مقابل نصف الأجر المستحق لها ، وتستحق نصف الإجازات الاعتيادية والمرضية المقررة لها ، وكان الهدف من هذا الترخيص هو التيسير على المرأة وتمكينها من أداء واجبها فى العمل ورعايتها لأسرتها ، وإعمالاً للدستور القاضى بكفالة الدولة لحماية الأمومة والطفولة ، وتمكين المرأة من التوفيق بين واجباتها نحو الأسرة وعملها فى المجتمع .

إلا أنه تم إدخال تعديلات عليها تعطى المرأة حرية اختيار وقت الإجازة سواء كل أسبوع أو كل شهر أو كل ستة أشهر .. المهم أن تعمل خلال السنة الواحدة نصف الوقت ، ومن حقها العودة للعمل لفترة كاملة فى أى وقت تشاء .

كما أضافت التعديلات الجديدة حق المرأة فى الحصول على هذه الإجازة المشار إليها بنصف الأجر الأساسى ونصف الحوافز والمكافآت فيما عدا المكافآت عن العمل الإضافى الذى يأخذه زملاؤها فى أوقات العمل غير الرسمية ، موضحاً أن الهدف من إدخال هذه المزايا هو أن المرأة عندما كانت تدفع كامل حصتها من التأمينات عن الأجر الكامل ، كان يصل نصف أجرها إلى الربع ، وبزيادة هذه المزايا يرتفع ما تحصل عليه .

وقد تحقق ذلك بصدور قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٨٧ لسنة ٢٠٠٠ فى شأن المزايا المقررة للمرأة العاملة التى تعمل نصف وقت العمل الرسمى .

(٢) فتح الإجازات الخاصة والإعارات بدون حد أقصى :

إن الجهاز الإدارى للدولة يعانى تضخماً فى بعض الوظائف ، مما يؤثر فى الأداء ويقلل الإنتاجية .. لذلك فقد اتجهت وزارة التنمية الإدارية إلى تخفيف التضخم ، ورفع كفاءة الجهاز الإدارى ، والتيسير على العاملين المدنيين ، وقد تم وضع عدة ضوابط يأتى فى مقدمتها حق الموظف فى طلب الإعارة أو الإجازة دون ذكر أسباب ، وعلى الجهة أن تستجيب لطلبه خلال ١٥ يوماً مع عدم وضع حد أقصى ، على أن تمنح لأول مرة لمدة أربع سنوات دفعة واحدة إلا إذا طلب الموظف مدة أقل ، ولايلزم حضوره شخصياً لمد الإجازة ، ولكن يمكن مدها من خلال وكيل أو زميل ، كما لا يلزم سداد التأمينات حتى لا تكون مبرراً لرفض تجديد الإجازة أو الإعارة ، ولكن من حق التأمينات أن تخيره إما أن تسقط المدة من المعاش وإما تدفع الأقساط مضافاً إليها الغرامة المقررة للتأخير ،

ويستثنى من ذلك أعضاء الهيئات القضائية وأعضاء هيئة التدريس والمكلفون والعاملون بوزارات الدفاع والداخلية والإعلام ، ويتوقف على السلطة المختصة .

وقد توجت هذه الجهود بصدور قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٨٦ لسنة ٢٠٠٠ .

(٣) تيسير نقل العاملين إلى جهات قريبة من محال إقامتهم بالمحافظات المختلفة :

لا شك فى أن تحقيق الاستقرار الاجتماعى للعاملين بالدولة سوف يؤثر بطريقة إيجابية على الاستقرار الوظيفى ، ومن ثم تحقيق مخرجات فعالة يؤديها العامل بحب وكفاءة .

إن هذا القرار ليس جديداً لأنه صدر منذ سنوات لتيسير نقل العاملين إلى محال إقامتهم ولكنه لم يحظ بالجدية ، وكان الموظفون يتقدمون برغباتهم إلى الجهة لينقل إلى أقرب مكان إقامته ، دون أن يجد أى رد فعل من الجهة تلبية لطلبه بحجة عدم وجود درجات خالية بالجهة التى يرغب النقل إليها ... ولحل هذه المشكلة ولتحقيق الاستقرار الأسرى ، فقد تقرر وضع نظام يضمن تحقيق رغبة العامل الذى يريد النقل ويتم تنفيذ هذا النظام فى شهر مارس من كل عام لمن يرغب فى النقل من العاملين إلى جهات عمل بها محل إقامته ، على أن يتقدم بطلب للسلطة المختصة يحدد فيه المكان الذى يريد العمل به ، وليس تحديد الجهة ، بمعنى أن يحدد المحافظة أو البلدة التى بها محل إقامته ، وأن يكون ذلك مثبوتاً فى الأوراق الرسمية أو البطاقة ، وسوف تقوم وزارة التنمية بتحديد الجهة التى ينقل إليها فى المكان المراد النقل إليه بعد أن يكون ورد من المحافظ كشف بطلبات الراغبين فى النقل وعدد الوظائف ودرجاتهم والمجموعة النوعية ، ثم بعد ذلك يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة باتخاذ الإجراءات اللازمة للنقل الجماعى ، وهذا النظام لا يسرى على أعضاء الهيئات القضائية وأعضاء هيئة التدريس ، والمكلفين ، والعاملين فى وظائف التعليم أينما وجدوا ونقلهم يتوقف على السلطة المختصة ، كما لا يسرى على العاملين بوزارات الدفاع والداخلية والإعلام ، كما لا يجوز النقل الجماعى للمحافظات الحدودية (شمال سيناء ، وجنوب سيناء ، والوادى الجديد ، ومطروح ، والبحر الأحمر ، وأسوان) إلا بموافقة السلطة المختصة ، حفاظاً على أداء الجهاز الإدارى ، مؤكداً أن هذا القرار سوف ينطبق من مارس المقبل .

وفى هذا الصدد صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٨٨ لسنة ٢٠٠٠ .

خامسا : استصدار بعض القوانين بتعديل قوانين أخرى تحقق مزايا للعاملين :

(١) التجاوز عن استرداد ما سبق صرفه بغير وجه حق :

إن التجاوز عما صرف بغير وجه حق للعاملين من مرتبات وما فى حكمها لا يتم إلا بصدور قانون بقرار ... ذلك التجاوز وشروطه ومداه وحالاته ، وحيث أن القانون رقم ٩٦ لسنة ١٩٨٦ مضى على صدوره أكثر من عشر سنوات والذى صدر بالتجاوز عما صرف بغير وجه حق ، وقد رأت الحكومة أن الموظف الذى حصل على علاوة وبعد خمس سنوات مثلاً اتضح أنه أخذها بدون وجه حق وأن ذلك خطأ الجهة ، أو حصل عليها تنفيذاً لحكم قضائى أو فتوى من مجلس الدولة أو الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ، وبعد فترة ألغى هذا الحكم ... لذا فإنه لمعالجة هذه الحالات ، وتخفيفاً عن كاهل العاملين وعدم مطالبتهم بمبالغ قد لا تكون لإرادتهم دخل فى الحصول عليها ، لذا فقد تقرر إصدار هذا القرار للتجاوز عما صرف دون وجه حق ، موضحاً أن هذه المبالغ تصل إلى ١٨ مليون جنيه .

وفى هذا الصدد ، صدر القانون رقم ٤ لسنة ٢٠٠٠ ، كما أصدرت وزارة الدولة للتنمية الإدارية الكتاب الدورى رقم ٣ لسنة ٢٠٠٠ فى كيفية تطبيق القانون رقم ٤ لسنة ٢٠٠٠ بالتجاوز عن استرداد ما صرف بغير وجه حق .

(٢) تعديل المادة (٢٥ مكرراً) بتسوية حالات الحاصلين على مؤهلات أعلى أثناء الخدمة :

تضمنت التعديلات أنه فى حالة حصول العامل المعين بمؤهل متوسط على مؤهل أعلى أثناء الخدمة ، فإنه يجوز للسلطة المختصة أن تعيد تعيينه على الدرجة التخصصية وعلاوة من علاوات الدرجة ونصف مدة الخدمة ... ويشترط ألا تزيد على خمس سنوات ولا تزيد على سنة الحصول على المؤهل ، ولكن التعديلات الجديدة استجابت لمطالب العاملين ، وأسقطت القيد الوارد بهذه الفقرة ، بحيث تحسب نصف المدة كاملة حتى ولو تجاوز بها العامل تاريخ الحصول على المؤهل العالى ، ولا تسرى هذه القرارات على موظفى الدرجتين الثانية والأولى من مجموعة الوظائف الفنية أو المكتبية الذين يحصلون على مؤهل عال أثناء الخدمة ، ولكن يمنحون علاوتين من علاوات درجة الوظيفة التى يشغلونها وقت الحصول على المؤهل ، كما أدخلت التعديلات الجديدة أربع طوائف لم يكن النص الحالى يجيز تطبيقها عليهم وهم : العاملون الذين عينوا بدون مؤهل ثم حصلوا على مؤهلات

أثناء الخدمة تسوى حالاتهم ، والفئة الثانية هم العاملون بالقطاع العام الذين حصلوا على مؤهل أعلى أثناء الخدمة وتم نقله أو تعيينه بإحدى الوحدات التى تطبق قانون العاملين المدنيين بالدولة ، فأيضاً تسوى لهم حالاتهم ، والفئتان الثالثة والرابعة هم الذين عينوا بوظائف لا تتطلب مؤهلات دراسية رغم حصولهم على المؤهل قبل حصولهم على الوظيفة ، يجوز إعادة تعيينه أو الحاصلون على المؤهل الأعلى أثناء الخدمة وعينوا به عن طريق اللجنة الوزارية للقوى العاملة أو المسابقة .

إن الفئات الأربع الذين يستفيدون بهذه الميزة يتراوح عددهم بين ٣٦٠ ألف و ٤٦٠ ألف مواطن ، وبتكلفة تصل إلى ١٢ مليوناً يتم اعتمادها من الاعتماد الإجمالى الخاص لبرنامج الإصلاح الوظيفى ... كما شملت التعديلات إعادة ترتيب أقدمية العامل بين زملائه فى ذات الدرجة وذات المجموعة إذا اختار العامل الحاصل على مؤهل أعلى أثناء الخدمة البقاء فى مجموعته الوظيفية .

فرصة التراجع

إن الفرصة المهمة التى أدخلت على التعديلات الجديدة والتى تستخدم لمدة ثلاثة أشهر فقط من تاريخ العمل بهذا القانون ، ويتم إلغاؤها حفاظاً على استقرار المراكز القانونية ، وهو النص الذى يجيز للعامل العودة إلى وظيفته السابقة إذا لحق به ضرر نتيجة تطبيق المادة (٢٥ مكرراً) بتسوية حالات الحاصلين على مؤهل أعلى أثناء الخدمة ، بشرط أن يكون إبداء الرغبة أثناء الفترة الزمنية المشار إليها .

ولقد صدر فى هذا الشأن القانون رقم ٥ لسنة ٢٠٠٠ ، كما أصدرت وزارة الدولة للتنمية الإدارية الكتاب الدورى رقم ٤ لسنة ٢٠٠٠ ، والكتاب الدورى رقم ٥ لسنة ٢٠٠٠ .

(٣) تثبيت العمالة المؤقتة بدون إعلان :

إن المقصود بالعمالة المؤقتة هم الذين يعملون بعقود مؤقتة على الباب الأول والثانى بوحدة بها درجات وهيكل وظيفى ، أما العمال الذين يعملون على الباب الثالث فى جهات ليس لها هيكل وظيفى ودرجات وظائف دائمة تسمى عمالة موسمية ، ولا تندرج تحت بند العمالة المؤقتة ، ويجوز استثناء تعيين العاملين بالمكافآت الشاملة على اعتمادات الأجور وفقاً لتأشيرات الموازنة بشرط أن يكون مضى على عمله بالوحدة ثلاث سنوات على الوظائف الشاغرة بها .

ويتم تثبيت العمالة المؤقتة بشروط هى : أن يكون قد مضى على العامل بالوحدة ثلاث سنوات على الأقل ، وأن ترى السلطة المختصة تعيينه بالجهة بشرط أن يكون هناك درجات شاغرة بالوحدة التى يعمل بها ، وأن يتم تعيينه على بداية ربط التعيين إذا توافرت فيه شروط شغل الوظيفة ، ولا يجوز تعيينه على الدرجة الثانية أو الأولى ، وعلى الجهة الإدارية التى تحتاج إلى وظائف جديدة أن يتم من خلال تثبيت العمالة المؤقتة لديها ما دام توافرت شروط شغل الوظيفة ، وعلى أن يتم الإعلان داخلياً ، لأنه خاص بتثبيت العمالة ، موضحاً أنه تم تعيين ١٤ ألف موظف تم تثبيتهم فى الفترة السابقة ، وسوف يستفيد من هذا القرار ما بين ٣٠ ألف و ٣٥ ألف موظف من الذين مر على عملهم ثلاث سنوات ، ووافق الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة للجهة على عملهم بالعمالة المؤقتة .

وقد صدر فى هذا الشأن القانون رقم ٥ لسنة ٢٠٠٠ السابق الإشارة إليه والذى أضاف فقرة ثانية إلى المادة (٢٣) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

كما أصدرت وزارة الدولة للتنمية الإدارية الكتاب الدورى رقم ٦ لسنة ٢٠٠٠ فى هذا الشأن .

* * * * *

نحو اختبار موحد لقياس القدرات الخاصة عند المتقدمين لدراسة العلاقات العامة

الدكتور محمد محمد البادى
أستاذ ورئيس قسم الصحافة
بكلية الآداب / جامعة المنصورة

بقية المنشور بالعدد السابق

البعد الرابع : القدرة على تحمل المسئولية الاجتماعية

وهنا أيضًا ، يمكن أن نستفيد من دراسة علمية نفسية حول قياس المسئولية الاجتماعية (١٦) لكى نحدد ما يقصد بالقدرة على تحمل المسئولية الاجتماعية كبعد رابع وأساسى . فقد تبين أن الشخص المسئول اجتماعيًا ، أو الذى لديه شعور بالمسئولية الاجتماعية ، هو ذلك الشخص الذى لديه استعداد لتقبل نتائج سلوكه ، ويعتمد عليه قبل الآخرين ، ويمكن أن يوثق به ، كما أنه يمتلك شعورًا بالالتزام نحو الآخرين .

وهذه المعانى جميعها يمكن أن تحدد مدى شعور العاملين بالعلاقات العامة بالولاء للجماهير التى يتعاملون معها من خلال المنظمات التى يعملون بها . وهذه الجماهير هى الطرف الآخر فى العلاقة المشتركة مه هذه المنظمات . وهذه العلاقة المشتركة تمثل إطارًا يحكحم الأهداف والمصالح المشتركة بين الطرفين ، والتى ينبغى أن تستمد منها الخيارات والبدائل المطروحة فى مواجهة المواقف والمشكلات التى تواجهها هذه المنظمات .

ومن ثم ، فإن قياس هذا البعد والبعد الذى يسبقه ، يوفر لنا الحكم على مدى قدرة العاملين على الوصول إلى قرارات قائمة على هذه الخيارات والبدائل . على أساس أن التوازن بين قوة الانتماء إلى منظمة معينة وقوة الولاء لجماهيرها ، هو القاعدة التى تقوم عليها هذه القدرة على صنع القرار المناسب . ومن ثم ، فإن توفر هذه القاعدة

يعتبر أمرًا لازمًا وضروريًا .

وعلى ذلك ، قسمنا هذا البعد الرابع إلى مكونين فرعيين وبنفس الطريقة ، فهناك ولاء عام نحو الآخرين بصفة عامة ، وهناك ولاء خاص نحو الآخرين الذين يرتبطون بمنظمة معينة تهم الفرد ، والعلاقة بينهما ارتباطية قوية .

(أ) الولاء العام نحو الآخرين

يعنى هذا الولاء العام أن يمتلك شخص معين ميلاً إيجابيًا نحو الآخرين ، فيثق فيهم ولا يتأخر عن مساعدتهم والوقوف إلى جانبهم ، لأنه يشعر أن مصلحته تتأثر بمصالحهم . وهو فى جميع الحالات مستعد لتقبل نتائج أعماله تجاههم ، لأنه يشعر بالولاء نحوهم .

(ب) الولاء الخاص نحو الآخرين الذين يرتبطون بمنظمة معينة

يعنى هذا الولاء الخاص أن شخص معينًا يملك ميلاً إيجابيًا نحو الآخرين الذين يرتبطون معه بمنظمة أو منظمات معينة . فهو لا يشعر بالاحترام لهم والاستعداد لمعونتهم والاستماع لهم والإسهام فى حل مشاكلهم .

وبالتالى ، فإن هذا الولاء بقسميه العام والخاص يرتبط باستجابات إيجابية عند الفرد الذى يتوفر لديه نحو سلوكيات تعبر عن الميل الطبيعى نحو الآخرين بصفة عامة من ناحية ، ونحو أولئك الذين يرتبطون معه بمنظمة أو منظمات معينة بصفة خاصة من ناحية ثانية . فإذا توفرت هذه الاستجابات الإيجابية ، كان الفرد مالكًا للقدرة على تحمل المسئولية الاجتماعية ، والعكس صحيح تمامًا ، وبدرجات متافوتة .

البعد الخامس : توفر القدرة على حل المشكلات

هذه القدرة على حل المشكلات تمثل لب أو جوهر القدرة على صنع القرار التى عرفناها بأنها القدرة الخاصة القابلة للقياس . والأبعاد الإربعة التى حددنا مفاهيمها تضع لها إطارها الإجرائى وتؤكد على رمكانية وجود هذه القدرة على حل المشكلات بالكيفية التى يعنيها صنع القرار داخل إطار إجرائى . ولكنها لا تؤكد على أن الشخص الذى يملكها قادر بالفعل على حل المشكلات إذا وضع فى مواجهة مواقف واقعية تتطلب ذلك . وهذا يعنى أنه ينبغى أن يكون هناك محكًا واقعيًا يكشف عن المارسيج الفعلية المعبرة عن هذه الأبعاد الأربعة ، وهذا ما توفره القدرة على حل المشكلات هنا كبعد خامس له أهميته وضرورته .

فمثلاً ، قد يمتلك الفرد انتماء أصلاً لمنظمته وولاء قويًا لجماهيرها إلى جانب المواصفات الأخرى . ولكنه فى مواجهة موقف معين ، قد يفقد الرؤية الواضحة والاتزان السليم ، فيفقد القدرة على اتخاذ القرار الذى يعبر عن المصالح المشتركة بين المنظمة وجماهيرها . وهنا ، نجد أن المواقف وحدها هى التى فصلت بين شخص متردد وآخر حاسم ، رغم أن الاثنين قد يتساويان فى انتمائهما وولائهما وقدراتهما الأخرى .

وبالتالى ، فإن القدرة على اتخاذ القرار فى مواجهة مشكلة ناتجة عن موقف معين ، لا يحسمها إلا هذا الموقف ذاته . وتكون الأبعاد الأخرى إطارًا يحكم حركة الفرد ، ويعطى لهذا القرار طبيعة خاصة تميز أولئك الذين يملكون

الاستعداد للعمل فى العلاقات العامة عن غيرهم . وهذا هو الهدف من وجود قياس مقنن وصالح للتطبيق على المتقدمين للدراسة المتخصصة فى مجال العلاقات العامة .

وعلى ذلك ، يمكن تقسيم هذه القدرة على حل المشكلات كبعد خامس هنا إلى مكونين فرعيين : أولهما عام ، والآخر خاص ، وبنفس الطريقة التى سرنا عليها ونحن نقسم الأبعاد الأربعة الأخرى ، ومع ملاحظة ارتباط قوى وإيجابى بين المكونين كذلك .

(أ) القدرة على حل المشكلات العامة

ويقصد بهذه القدرة معنيان متكاملان : ولهما ، سرعة الفرد فى الأتيان بحل مشكلة يعلمها من قراءاته وخبراته العملية فى الحياة الاجتماعية . ويكون ذكر المشكلة هو المثير والحل الذى يقدمه بسرعة هو الاستجابة . وثانيهما ، أن يكون الحل مبتكرًا وجديدًا وليس مكررًا . فما دامت المشكلة معروفة ، فلابد أن تكون قد شغلت حيزًا من تفكيره إذا كان واسع الاطلاع وقوى الانتماء لمجتمعه وشديد الولاء لمواطنيه .

(ب) القدرة على حل المشكلات الخاصة بمنظمات معينة

وهنا ننتقل من العام إلى الخاص ، فلكل منظمة ظروفها ولها مشكلاتها ، وهى جميعها مجالات للعمل بالعلاقات العامة . ومن ثم ، فإن معرفته بالمنظمات الموجودة بالمجتمع أمر هام وضرورى . وبالتالى ، فإن ذكر بعض مشكلاتها يعتبر مثيرات تدعو إلى حلول سريعة ومبتكرة كذلك . وتكون هذه الاستجابات المطلوبة فى مواجهة المشكلات المثيرة فى هذين المكونين هى تلك الاستجابات التى تحتوى على حلول سريعة ومبتكرة ، والعكس صحيح تمامًا وبدرجات متفاوتة أيضًا .

ويلاحظ هنا إننا راعينا وجود ارتباط قوى بين مكونات كل بعد على حدة ويقوم على علاقة الجزء بالكل . وراعينا أيضًا وجود ارتباط قوى بين الأبعاد الخمسة جميعها ويقوم على ما بينها من علاقة وظيفية فى كل مجتمع . وبذلك تتكامل هذه الأبعاد ومكوناتها لتصنع مواصفات أساسية للقدرة المطلوب قياسها ، والتى اعتبرناها محورًا لكل الاستعدادات الطبيعية المطلوب توفرها فى أولئك الذين يرغبون فى الدراسة المتخصصة للعلاقات العامة ، كأحد المجالات المهنية للاتصال الجماهيرى .

ثالثا : تصميم الاختبار الموحد وإجراءاته : (أنظر ملحق الدراسة)

يهدف هذا الاختيار إلى الحصول على استجابات لفظية من الطلبة المبحوثين المتقدمين لدراسة العلاقات العامة فى الكليات والجامعات المصرية ، مع مراعاة آن يسهل قياسها كميًا بكيفية تكشف عن استعداداتهم الطبيعية للعمل بهذه المهنة فى الحياة العملية بعد تخرجهم .

ونهدف إلى أن يكون هذا الاختبار مقننًا . بمعنى أن تكون إجراءاته وصياغة بنوده وطريقة تقديم منبهاته وأسلوب تصميمه ، جميعها موحدة فى كل المواقف ، بحيث تكون حدود تدخل الباحث أو المختبر فى أضيق نطاق ممكن ، وبما يسمح بإمكانية الحصول على النتائج نفسها إذا استخدمه باحث ومختبر آخر (١٧) وقد قامت لجنة من علماء النفس التربوى بتحكيم هذا الاختبار ، ولما كان

الطالب فى نهاية المرحلة الثانوية وبداية المرحلة الجامعية لا يملك خبرات عملية واسعة بمجالات العمل المختلفة للعلاقات العامة ، فإننا راعينا أن يكون هذا الاختبار مبنيًا بالكيفية التى تناسب طبيعة المرحلة العمرية وظروفها ، بشرط أن تكون هذه الكيفية قادرة على كشف استعداداته الطبيعية والفطرية التى يملكها ، إذا وضع فى ظروف مماثلة لتلك التى سيواجهها فى مجالات العمل المختلفة .

ونبدأ بالتأكيد على تصميم هذا الاختبار يهدف إلى القياس الكمى للاستجابات اللفظية للمفحوصين فى مواجهة الأبعاد الخمسة للقدرة على صنع القرار ومكوناتها ، مع مراعاة الارتباط القوى بين مكونات كل بعد ، بحيث تكون العلاقة بين استجابات كل مكونين داخل كل بعد عالية الارتباط من ناحية ، وأن تكون العلاقة بين مجموع الاستجابات الإيجابية لكل بعد والأبعاد الأخرى عالية الارتباط كذلك ، من ناحية ثانية ، وأن يكون إجمالى الاستجابات جميعها كميًا وقادرًا على تحديد مدى ما يملكه كل طالب من القدرة على صنع القرار ، لتسهيل المقارنة بينه وبين زملائه ، من نحية ثالثة .

وبناء على ذلك ، قمنا بعدد من الإجراءات التى تحقق معًا هذه الغاية ، داخل إطار استمارة صممت تصميمًا علميًا مقننًا ، كما يلى :

(أ) فيما يتعلق بالأبعاد الأربعة الأولى

(١) تحتوى الأبعاد الأربعة الأولى على عبارات تشكل مثيرات للطالب المفحوص ، ومطلوب منه أن يجيب بنعم على كل عبارة يوافق عليها ، أو الإجابة بلا إذا كان لا يوافق عليها .

(٢) كل بعد من هذه الأبعاد الأربعة يحتوى على عشرين عبارة ، منها عشرة عبارات للمكون (أ) ، وعشرة عبارات للمكون (ب) .

(٣) كل استجابة إيجابية لها درجة ، فيكون مجموع الاستجابات الإيجابية لكل مكون ١٠ درجات ، ولكل بعد عشرين درجة .

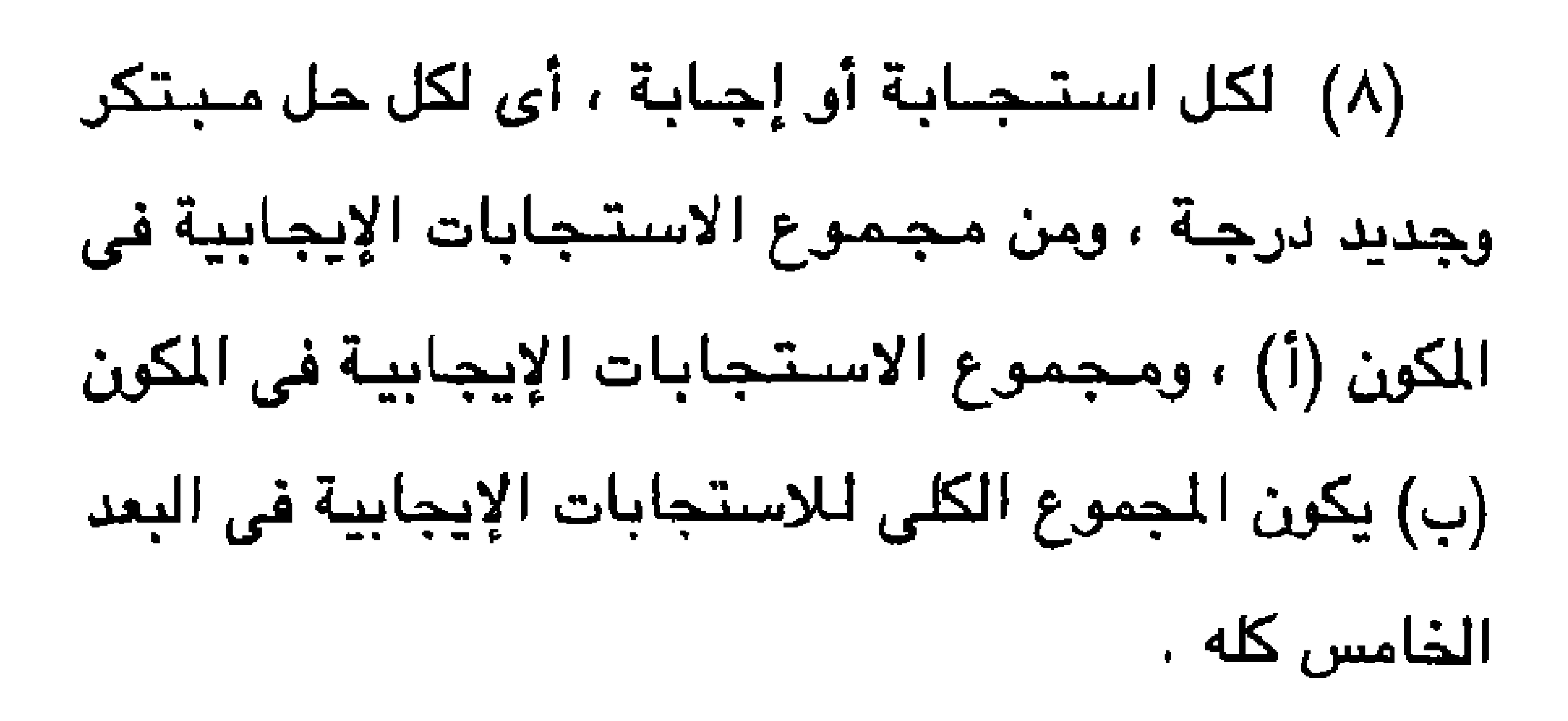
(٤) لا يشترط أن تكون إجابة المفحوص بنعم لكى تكون استجابته إيجابية ، لأن هناك عبارات تتطلب الإجابة عليها بلا لتكون الاستجابة لها ريجابية ، حتى نتحاشى ما يسمى بالاستحسان الاجتماعى ، وحتى نوفر لكل بعد ما يسمى بالصدق الداخلى .

(ب) فيما يتعلق بالبعد الخامس وعلاقته بالأبعاد الأخرى داخل إطار النتائج الإجمالية :

(٥) يتضمن هذا البعد عشرين مشكلة ، منها عشرة مشكلات عامة وتدخل فيما يتصل بالمكون (أ) ، وعشرة مشكلات خاصة تدخل فيما يتصل بالمكون (ب) داخل إطار المفاهيم التى حددناها من قبل .

(٦) يحكم زمن الاختبار السرعة المطلوبة للوصول إلى حل لهذه المشكلات جميعها ويكون على المفحوص أن يضع الحل على السطر المخصص لكل مشكلة .

(٧) يكون على القائم بالاختبار أن يراجع الحلول التى كتبها كل مفحوص ، فإذا وجد حلاً مبتكرًا وجديدًا ، وضع فى الخانة المقابلة وتحت كلمة نعم علامة (X) وإذا لم يجد الحل كذلك ، كأن يكون مكررًا أو معادًا مثلاً ، وضع فى الخانة المقابلة وتحت كلمة لا علامة (X) .



(٨) لكل استجابة أو إجابة ، أى لكل حل مبتكر وجديد درجة ، ومن مجموع الاستجابات الإيجابية فى المكون (أ) ، ومجموع الاستجابات الإيجابية فى المكون (ب) يكون المجموع الكلى للاستجابات الإيجابية فى البعد الخامس كله .

(٩) من السهل بعد ذلك استخراج معامل الارتباط بين مكونى البعد الخامس ، وإيجاد معامل الارتباط بين هذا البعد والأبعاد الأخرى .

(١٠) ونستطيع بعد ذلك إيجاد درجة موحدة لأبعاد الاختبار كله وتحسب من ١٠٠ درجة . وكذلك نستطيع بدع ذلك ترتيب المفحوصين تنازلياً .

وبناء على العدد المطلوب لدراسة العلاقات العامة ، نستطيع أن نحدد المقبولين بناء على هذه القائمة المرتبة تنازليًا ، لنصل إلى أفضل المرشحين .

(١١) قمنا بعمل مفتاح للتصحيح ، وحددنا عليه الإجابة النموذجية ودرجاتها ، حتى تسهل عملية عملية التصحيح وسرعتها على القائمين بالاختبار ، ولا نترك فرصة للاختلاف أو التردد .

وبهذه الإجراءات جميعها ، نكون قد وضعنا أسس هذا الاختبار الموحد والمقنن ، بعد أن حددنا أبعاده الأساسية ومكوناتها والعبارات والمشكلات المعبرة عن مفاهيمها وعلاقاتها بطريقة كمية ، وبالكيفية التى تعطى نتائج إجمالية قادرة على تحقيق الغاية من هذا الاختبار .

رابعًا : تطبيق الاختبار الموحد والاعتبارات العلمية التى تحكمه :

عند تطبيق هذا الاختبار ، ينبغى أن تتوفر له عدد من الاعتبارات التى تحكم هذا التطبيق . بمعنى أن هناك إجراءات علمية تعطى لهذا الاختبار مشكلة النهائى وتوفر له صفتى الصدق والمرونة . وذلك كما يلى :

(أ) الإجراءات المحققة لصدق الاختبار :

أول هذه الإجراءات يتصل بما يسمى بالاتساق الداخلى بين مكونات الأبعاد التى تقوم عليها استمارة الاختبار ، وهذه خطوة منهجية هامة . فقد تبين أن لكل بعد مكونين فرعيين :

أولهما ، مكون عام ، وثانيهما ، مكون خاص ، والعلاقة الارتباطية بين المكونين عالية وإيجابية وقوية . وهذا يعنى أن صدق الاستجابة التى يدلى بها الطالب يتطلب أن يكون معامل الارتباط بين مجموع استجاباته نحو المكون العام فى كل بعد أساسى من الأبعاد الخمسة ومجموع استجاباته نحو المكون الخاص لهذا البعد أو ذاك إيجابيًا وعاليًا . وكلما كان معامل الارتباط أكثر ارتفاعًا ، كلما كانت الاستجابة نحو هذا البعد أو ذاك أكثر صدقًا ، هذا من ناحية . ثم أن العلاقة الارتباطية بين الأبعاد جميعها إيجابية وقوية وعالية كذلك . وهذا يعنى أن معامل الارتباط بين مجموع الاستجابات فى كل الأبعاد الخمسة ينبغى أن يكون إيجابيًا وعاليًا . وكلما كان معامل الارتباط بينها أكثر ارتفاعًا ، كلما كان صدق الاستجابة على استمارة الاختبار أعلى .

ومعامل الارتباط هنا بمعنييه يوفر هذا الاتساق الداخلى داخل كل بعد من ناحية ، وبين الأبعاد جميعها من ناحية ثانية . وهذا الإجراء خطوة منهجية وإحصائية

هامة . ولأهميتها يطبقها القائمون بالاختبار على عينة من الطلبة قبل التطبيق النهائى للاختبار ، كإجراء تمهيدى يوفر الصدق الإحصائى للاختبار .

وثانى هذه الإجراءات يتصل بما يسمى بثبات المقياس ، وهذه خطوة منهجية هامة أيضًا . وهى تتخذ بعد الانتهاء من تطبيق الاختبار ، باختيار مجموعة عشوائية من الذين طبق عليهم الاختبار ، بعد مرور فترة زمنية لا تقل عن أسبوع من الموعد الذى أجرى فيه الاختبار . ثم يعاد تطبيق الاختبار على هذه العينة مرة أخرى . وتجرى بين استجابات أفراد هذه العينة فى هذه المرة الثانية واستجاباتها فى المرة الأولى معالجة إحصائية لاستخراج معامل الارتباط بين استجاباتها فى المرتين . فإذا كان معامل الارتباط عاليًا ، ويرضى عنه القائمون بالاختبار ، كانت نتيجة الاختبار كله مرضية ، لأن الاختبار استم بثبات الاستجابات من قبل المبحوثين ، وإلا وجب إعادة الاختبار كله مرة ثانية بعد دراسةج عيوب التطبيق التى أدت إلى عدم الثبات .

وثالث هذه الإجراءات يتصل بالنتائج النهائية للاختبار . وهنا نؤكد على أن القائمين بالاختبار عليهم ترتيب نتائج المفحوصين ترتيبًا تنازليًا . وعلى ضوء العدد المطلوب منه ، يأتى تحديد أعلى النتائج التى توفر هذا العدد المطلوب ، لأن أصحابها هم الذين تتوفر فيهم أعلى درجات القدرات الخاصة فيمن يريد أن يتخصص فى دراسة العلاقات العامة وممارستها .

(ب) الإجراءات المحققة لمرونة الاختبار :

رغم كل الأسس والمبادىء والاعتبارات التى وفرناها لهذا الاختبار ، لكى يكون اختبارًا علميًا موحدًا ومقننا وقادرًا على تحقيق الغاية منه ، بالكيفية التى توفر خطوة متقدمة نحو تطوير العلاقات العامة من الناحيتين العلمية والتطبيقية ، إلا أن الجمود ليس له مكان فى العلم ، لأن المعرفة العلمية تراث إنسانى متراكم ومتطور .

ومن هنا ، فإن المرونة عند تطبيق هدا الاختبار الموحد تعتبر ضرورة ملحة خلال فترات زمنية متتالية . وبالتالى ، فإن المراجعة العلمية والتطبيقية لمضمون هذا الاختبار والاستجابات المطلوبة منها ، بصفة مستمرة لتحقيق غايات تتطلبها صفة المرونة المستهدفة هنا .

ولا شك أن أسس هذا الاختبار وأبعاده ومكوناتها وعلاقاتها وبكل مفاهيمها هنا ، تمثل أطرًا رئيسية ثابتة . لكن العبارات والمشكلات المثيرة للاستجابات داخل كل بعد من أبعاد الاستجابة يمكن أن تتأثر بالتطورات المستقبلية ، سواء فى المجال العلمى والأكاديمى أو فى المجال العلمى والتطبيقى . ومن ثم ، فإن مراجعة هذه العبارات والمشكلات بهدف استحداث أو إضافة أو تعديل أو تغيير بعضها زو كلها بحسب الحاجة ، يعتبر أمرًا ضروريًا ، حتى تتمشى مع متطلبات التطور التى تفرضها ظروف ومستجدات وتحديات غير معروفة لنا الآن .

فمن المعروف أنالمستويات العلمية للطلبة تتأثر بما يحدث من تطور فى نظم التعليم والعلم ونظم المعيشة الاقتصادية والاجتماعية وغيرها . ثم أن المشكلات الاقتصادية والاجتماعية داخل أى مجتمع لا تتصف بالدوام ، وإنما تتغير وتختص وتستحدث بحسب ما يحدث داخل هذا المجتمع أو ذاك من تطور وتقدم . وفى جميع

الحالات ، تكون مراجعة العبارات والمشكلات ضرورية وحتمية داخل كل أبعاد الاستمارة ومكوناتها ، حتى نضمن أن تكون استجابات الطلبة فى مواجهتها معبرة تمأما عن مستوياتهم وظروفهم .

وبذلك ، نستطيع القول أن هذا الاختبار تتوفر له صفة المرونة المطلوبة ، لأنه قابل لإدخال التعديلات التى تفرضها الظروف المتغيرةفى المجتمع والمستويات المتجددة للطلبة المفحوصين . كما نستطيع القول أنه تتوفر فيهصفة الصدق بعد زن تطبق عليه كل الإجراءات العلمية المحققة لها .

خامسا : ما يضيفه الاختبار الموحد إلي التراث العلمى :

إذا نظرنا إلى هذا الاختبار الموحد والمقنن على ضوء الغاية المستهدفة منه وداخل إطار النتائج التى انتهت إليها الدراسات العلمية السابقة ، وجدناه يمثل إضافة علمية أصيلة من زاويا متعددة ومتكاملة

فمن الزاوية العلميـة المتخصصة ، وجدنا أن كل المقاييس المطبقة تتجاهل تمامًا القدرا الخاصةالتى تعتبر قاعدة تقوم عليها الخبرات المعرفية والعلمية المكتسبة . وجاء هذا الاختبار الموحد ليؤكد عليها من ناحية ، وليثبت إمكانية تحديدها وقياسها كميًا من ناحية ثانية وبدرجة عالية من الثبات والصدق والمرونة .

كما وجدنا أن المقاييس العلمية التى قدمت من خلال دراسات علمية نظرية تجاهات ما بين المجالات التطبيقية للاتصال الجماهيرى ، كالصحافة والإذاعة والعلاقات العامة ، من فروق جوهرية تعود إلى الطبائع المتميزة لهذه المجالات . وجاء هذا الاختبار الموحد ليثبت أن هذا التجاهل ليس له ما يبرره ، وأنه من الضرورى أن يكون أساسًا تقوم عليهاالمقاييس المستخدمة فى اختيار وتحديد المتقدمين لدراستها والعمل بها .

ومن الزاوية العلمية العامة ، وجدنا هذا الاختبار الموحد يراعى فيه كل الأسس والاعتبارات العلمية التى تقوم عليها المقاييس فى علم النفس التربوى . وقدم أطرًا وقواعد ومفاهيم للقياس ، يمكن أن يتوفر بها درجات عالية من الصدق والثبات والمرونة للاستجابات المستهدفة منه فى كل وقت وفى مواجهة كل الظروف المتغيرة فى المجتمعات العربية .

ومن هنا ، يعتبر هذا الاختبار ، من وجهة نظر محايدة ، خطوة إلى الأمام نحو مواجهة علمية إيجابية لكل ما تعانى منه العلاقات العامة من قصور وتخلف فى مجال توفير المستويات البشرية القادرة على تحمل مسئولياتها بإيجابية تجاه التحديات المستقبلية التى سوف تواجهها المنظمات المعاصرة .

سادسا : الخصالة والتوصيات :

أكدت الدراسات العلمية الاجتماعية على أهمية توفير الإمكانات البشرية السليمة كقاعدة تقوم عليها التنمية المتطورة فى كل مجالات الحياة الإنسانية . كما أكدت على أن القدرات الطبيعية الخاصة هى العنصر البشرى الأكثر أهمية ، والأكثر ثراء ، والأكثر قدرة على دفع هذه التنمية المتطورة وتجديدها وتحديثها .

ولا شك أن المدخل إلى استثمار هذه القدرات الخاصة

لإحداث أقصى استفادة منها ، هو أن تكتشف هذه القدرات الخاصة فى الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب . ولقد استطاع هذا الاختبار الموحد الذى قدمناه هنا أن يحقق هذه الغاية بدرجة عالية .

ويبقى إعداد هذه القدرات الخاصة بالكيفية المناسبة علميًا وعمليًا ، حتى تستطيع أن تتحمل مسئوليتها فى تطوير العلاقات العامة ، بما يتوافق مع تحديات حاضرها ومستقبلها .

وهذا ينقلنا إلى مجالات أخرى لها متطلبات أخرى ، لعل أهمها أن يتحقق للعلاقات العامة مفهومها الحقيقى كمهنة متخصصة لها جانبها العلمى المتخصص والمتميز والمستقل ، شأنها فى ذلك شأن المهن المتخصصة فى كل مجالات الحياة الإنسانية فى كل مجتمع معاصر .

ومن هنا ، يواجه الباحثون فى العلاقات العامة تحديًا علميًا ، يتمثل فى قدرتهم على توفير هذا الجانب العلمى المتخصص للعلاقات العامة ، والذى يثرى تراثها العلمى كغذاء أساسى للدارسين لها ، ويثرى جانبها التطبيقى كمهنة متخصصة .

وهذا التحدى ليس قاصراً على مجتمع معين ، وإنما هو تحد يواجه الباحثين فى مجال العلاقات العامة فى كل المجتمعات المعاصرة . ولسوف تفرض التغيرات الحاليةوالمستقبلية على هؤلاء الباحثين أن يقبلوا هذا الاتحدى بإرادة قوية ، إذا أرادوا لهذه المهنة أن تتطور وتتقدم لتأخذ مكانها كمهنة لها دورها ورسالتها .

هوامش الدراسة ومراجعها

(1) Reilly, R. Public Relations In Action. Englewocd Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1981. pp. 290-302.

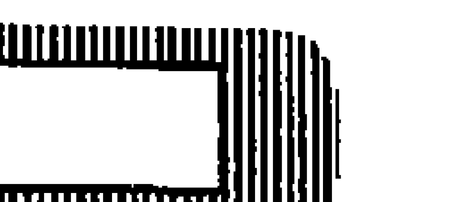
(2) Brody , E ن What Is Apublic Relaions Graduate? Public Relations Quarterly , Summer , 1988. p. 14.

(3) Martinson , D. ن How Future Practitioners Define Public Reletions Public Relations Quarterly , Spring 1981. pp. 21-22 .

(4) Bernays , E. ن Let ص s Exclude The In Competent and Unqualified From Public Relations . ن P. R. Q. ص March 1985. P.31.

(5) Finn, D. Public Relations and Management. New York : Reinhald Co., 1960. PP. 1-5 .

(6) Nolte . L. Fund a mentals Of Public Relations. New York :



Pergamen Press,1974.
PP. 52-55.

(7) Reilly , R. Op. Cit., P.

(٨) نبيل حداد : " أسس القبول لطلبة الإعلام العرب . " مجلة الدراسات الإعلامية . العدد ٥١ أبريل - يوليو ١٩٨٨ م . ص . ٧٠ .

(٩) قمنا بدراسة علمية حول كيفية قيام نقابات مهنية قوية مماثلة لما هو موجود منها فى المهن المتخصصة الأخرى . ونشرت هذه الدراسة فى مجلة الإدارة ، العدد ٤ المجلد ٣١ بتاريخ أول أبريل ١٩٩٩م والعدد الأول من المجلد ٣٢ بتاريخ أول يوليو ١٩٩٩م .

(10) Bowman , P. & Ellis , N.
Manual Of Public Relations.
London :
Heinmann, 2 ed edition 1982.
pp. 275-278 .

(11) Cutlip , S. & Center, A.
Effective Public Relations.
Englewocd Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 7th e dition, 1985.
P.73.

(12) Black, S. & Sharp, M.
Practical Public Relations.
Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1983. PP. 163-165 .

(١٣) أحمد زكى صالح : اختبار الميول المهنية . القاهرة : مكتبة الأنجلو ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٧١م . ص ص : ١ - ٢ .

(١٤) نبيل حداد : مرجع سابق ، ص ٧٨ .

(١٥) نبيه إبراهيم إسماعيل : مقياس سمة الأصالة فى الشخصية . القاهرة : مكتبة الأنجلو ، سنة ١٩٨٩م . ص ص ١٠ - ١٣ .

(١٦) هاريسون جف وآخران ، ترجمة صلاح الدين أبو ناهية ورشاد عبد العزيز موسى : مقياس المسئولية الاجتماعية . القاهرة : دار النهضة العربية ، سنة ١٩٨٧م . ص : ٤ .

(١٧) صفوت فرج : المقياس النفسى . القاهرة : مكتبة الأنجلو ، الطبعة الثالثة ، سنة ١٩٩٧م ص ٩٢ .

* * * * *

ملحق الدراسة

نموذج لإستمارة الإختبار الموحد

جامعة : ....

كليــة : ....

قســم : ....

إسم الطالب : ....

التخصص فى الثانوية العامة : ....

إختبار لقياس القدرات الخاصة
عند المتقدمين لدراسة العلاقات العامة
من الناجحين في الثانوية العامة

العــام الجــامعى

.... - .... م

تعليمات هامة

نعرض عليك فيمايلي عددا من العبارات والمشكلات التي يتصل كل منها بأمر أو موقف أو حدث تختلف وجهات النظرحوله. والمرجو منك قراءة كل عبارة ومشكلة بإمعان، ثم حدد موقفك أو رأيك منها في المكان المخصص لذلك في هذه الاستمارة.

أولاً : فيما يتعلق بالأبعاد الأربعة الأولى :

(١) ضع علامة (×) في الخانة الموجودة أمام كل عبارة وتحت كلمة نعم إذا كنت موافقاً عليها.

(٢) ضع علامة (×) في الخانة الموجودة أمام كل عبارة وتحت كلمة لا إذا كنت غير موافق عليها.

ثانياً : فيما يتعلق بالبعد الخامس والأخير :

(٣) أمامك مشكلات معروفة وسمعت عنها أو قرأت عنها والمطلوب منك كتابة ماتراه حلا جديداً ومتنكراً لكل مشكلة، بحيث لاتكرر حلولاً معروفة عنها. وقد ترك سطر تحت كل مشكلة لتكتب رأيك عليه بإيجاز شديد.

(٤) لاتستعمل الخانة الأخيرة الموجودة أمام كل مشكلة، فهي من اختصاص القائمين بالاختبار. واستعمل فقط السطر الخالي ولاتتجاوزه.

لاحظ أنه لاتوجد إجابات صحيحة وإجابات غير صحيحة، وأن الإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن رأيك تعبيراً حقيقياً. وهذا يدعوك الا تترد في وضع العلامة (×) في المكان الذي يعلن عن رأيك الخاص بصراحة وأن تقول الحل الذي تراه مبتكراً في رأيك الخاص.

شكراً على تعاونك ؛

القائمون بالاختبار

مسلسل	البعد الأول (أ)	العبارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١		لاتميل الى القراءة في أوقات فراغك.		
٢		تصاحب الناس ذوى الآراء الحرة والذين لهم تصرفات تلفت اليهم الانظار.		
٣		لاتبت فى جميع أمورك بنفسك.		
٤		تميل إلى القراءة عن القادة المشهورين.		
٥		تفضل الاستماع خلال المناقشات بينك وبين زملائك.		
٦		تقرأ عن تجارب تأثير اللغة فى سلوك الناس .		
٧		تراسل إحدى الصحف لتقول رأيك فى حادثة معينة.		
٨		لاتميل إلى أن تخطب فى اجتماع عام .		
٩		تميل الى أن تصف للناس كيف يستعملون الأشياء الجديدة .		
١٠		تميل إلى أن تكون زعيماً فى بلدك .		
مجموع (أ)				

مسلسل	البعد الأول (ب)	العبارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١١		تميل إلي أن تصلح بين الناس .		
١٢		فى رأيك أن الإضرابات العمالية تحل بالقوة وحدها .		
١٣		تحب أن تنظم استفتاء للرأى العام فى موضوع معين .		
١٤		الانسان القوى هو الذى يفرض نفسه على الآخرين .		
١٥		الخلافات بين الناس طبيعية، ولكنهم يستطيعون أن يصلوا إلى تفاهم مشترك.		
١٦		أن لا أحتاج إلى الآخرين وتهمنى مصلحتى الخاصة فقط .		
١٧		الوصول إلى الحلول الوسط خير من فرض الحلول المنفردة.		
١٨		لايهمنى أن أسمع الى الآخرين بقدر مايهمنى أن يستمعوا إلى.		
١٩		لايهمنى دفاع الآخرين عن أنفسهم طالما أنى كونت رأيا مسبقاً عنهم.		
٢٠		أوافق على الرأى القائل بأن الغاية تبرر الوسيلة .		
مجموع (ب)				
مجموع البعد الأول				

مسلسل	البعد الثانى (أ)	العبارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١		أصغي إلى الآخرين قبل أن أقول رأيي فيما يقولون .		
٢		أحتاج إلى تكرار القراءة حتى أتأكد مما أقرأ .		
٣		ليس فى إمكانى أن أفهم موضوعات كثيرة بدون الاستعانة بالآخرين .		
٤		أفضل التسلية مع التلفيزيون على التسلية بالقراءة .		
٥		لا أستطيع أن أتذكر كثيراً مما قرأت بعد مرور أسبوع .		
٦		لا أحتاج الى الاستفادة من قراءاتى فى مواجهة المواقف الجديدة.		
٧		لا حاجة لنا الى الإستمرار فى القراءة بعد التخرج .		
٨		أفضل أن أشترى كتابا على أن أشترى بثمنه شيئاً آخر يهمنى .		
٩		القراءة ليست مهمة كثيراً فى حياتنا العملية.		
١٠		أحب الخروج مع أصحابى على أن أجلس فى منزلى لأقرأ كتاباً جديداً.		
مجموع (أ)				

مسلسل	البعد الثانى (ب)	العبارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١١		أحتاج الى كثير من الصبر لأفهم الآخرين ماأريد حول موضوع معين .		
١٢		أفضل استخدام معانى المصطلحات وأنا أتكلم فى موضوع علمى جاف مع الآخرين .		
١٣		عند شرح ميزانية الدولة الى المواطنين نحتاج الى استخدام الرسوم التوضيحية والبيانية.		
١٤		لابأس من التكرار مرات عديدة إذا كان ذلك ضرورياً ليفهم الآخرون ماأقول .		
١٥		من المهم جداً أن أكون فاهماً لما أقول وليس مهما أن يفهمنى الآخرون .		
١٦		يضايقنى أولئك الذين يسألون بعد أن إنتهى من حديثى لأنهم أغبياء .		
١٧		أشعر بالملل والضجر إذا اضطررت الى تكرار ماأقول لكى يفهمني الآخرون .		
١٨		لا أشعر بأى مسئولية تجاه الذين لايفهمون ماأقول لأن العيب فيهم .		
١٩		الناس لايختلفون فى قدرتهم على الفهم، فكلهم سواء .		
٢٠		نحتاج فى كلا منا إلى الآخرين الى استخدام لغة أبسط من لغة الكتابة.		
مجموع (ب)				
مجموع البعد الثانى				

مسلسل	البعد الثالث (أ)	العبارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١		ليس من الضرورى أن تجعل الدولة موضوع بعث التراث مسألة قومية .		
٢		أرى أن تعلم لغة أجنبية أهم فى هذا العصر من تعلم اللغة العربية .		
٣		أن تراثنا يمكن أن يكون ذات قيمة أساسية عند الأخذ بالجديد .		
٤		يعجبنى أولئك الذين يخلطون بين الكلمات الأجنبية والعربية لأنهم عصريون متحررون.		
٥		أغضب عندما أستمع الى أخطاء المذيعين فى نطق الكلمات العربية وإعرابها .		
٦		أن تراثنا لايحتوي على أى عنصر من عناصر التقدم .		
٧		ينبغى أن يكون الإنسان نفعياً فى تصرفاته تجاه الآخرين .		
٨		أعتقد أننا يجب أن نساير الأمم المتقدمة ونتحرر من تراثنا .		
٩		يهمنى أن أعلم عن المشهورين الأجانب أكثر مما أعلم عن المشهرين العرب .		
١٠		ينبغى أن ننظر إلى الأمام ولاننظر إلى الخلف لأن تاريخنا كله مآسى .		
مجموع (أ)				

مسلسل	البعد الثالث (ب)	العبارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١١		من المهم جداً أن ينتمى كل إنسان إلىْ أحد النوادى ليمارس نشاطه .		
١٢		أشعر بالسعادة إذا انتصر فريق النادى الذى أنتمى اليه وأشعر بالحزن إذا هزم .		
١٣		أسارع الى تقديم المعونة إذا كان النادى الذى أنتمى اليه فى أزمة .		
١٤		لا أحب تغيير النادى الذى انتمى اليه مهما كان واقعه سيئا .		
١٥		لاتربطنى بالنادى الذى أنتمى اليه إلا مصالحى الشخصية .		
١٦		أدافع عن لنادى الذى أنتمى اليه حتي ولو لم يكن الحق معه .		
١٧		أشعر أن جميع من فى النادى من أجهزة إدارية وعمال وأعضاء فريق واحد .		
١٨		ليس على النادى أن يسهم فى حل مشكلات الحى الذى يقع فيه .		
١٩		على كل أعضاء النادى أن يعاونوا الإدارة على مواجهة المشكلات .		
٢٠		أرى أن إدارة النادى هى المسئولة وحدها عن مشكلات النادى .		
مجموع (ب)				
مجموع البعد الثالث				

مسلسل	البعد الرابع (أ)	العبــــــــــــارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١		يجب على كل مواطن أن يهتم بشئون الناس حتى ولو كان ذلك على حساب مصالحه الشخصية.		
٢		أغضب عندما أسمع أن شخصا ما قد منع من استخدام حقه الانتخابى بدون حق.		
٣		يجب أن آخذ مصالح الاخرين فى اعتبارى عندما أريد أن أحقق مصالحى الخاصة		
٤		أعترف أننى أحاول معرفة ما يفكر فيه الآخرون قبل أن أتخذ موقفا.		
٥		لكل فرد أن يشترى كل ما يريد ما دام قادرا مهما كانت حالة السوق .		
٦		لا بأس من الاحتيال على الآخرين ما داموا لا ينتبهون الى ذلك.		
٧		لا فائدة من تقديم خدمات الى الآخرين لأنهم يسيئون اليك بعد ذلك.		
٨		لا أعترض على الصخب الذى يحدثه الآخرون. فلكل فرد أن يتصرف كما يشاء.		
٩		اذا أساء الى أحد فاننى أسارع الى الرد على الاساءة بمثلها أو أشد منها		
١٠		لا أغضب عندما أشاهد فوضى المرور فى الشوارع. فهذه مشكلة تهم الآخرين.		
مجموع (أ)				

مسلسل	البعد الرابع (ب)	العبــــــــــــارة	الإجابة نعم	الإجابة لا
١١		أشعر أن المدرسة لاتنجح فى أداء رسالتها الا بتعاون أهل الحي المحيطين بها.		
١٢		المدرسة يمكنها أن تسهم في علاج مشكلات الحي خلال أجازة الصيف.		
١٣		من واجبي كمدير مدرسة أن أشترك في برامج الخدمة العامة في الحي الذى تقع فيه مدرستي.		
١٤		لا أغضب إذا رأيت أحداً يكتب علي جدران السور الخاص بمدرستي ويشوه منظرها.		
١٥		أنصح الباعة الجائلين الذين يقفون أمام مدرستي بالإهتمام بنظافة مايعرضون.		
١٦		لا أشعر بضرورة إستشارة أولياء الأمور فى كل ما تنوى مدرستى اتخاذه من قررات.		
١٧		أشعر بضرورة مساهمة الطلبة في مواجهة مشكلة ازدحام المرور أمام مدرستي.		
١٨		لا أغضب عندما أري عمال النظافة في مدرستي يلقون القمامة في الشوارع المحيطة بها.		
١٩		إدارة المدرسة تمتد مسئوليتها من داخل المدرسة الى الحى الذى تقع فيه.		
٢٠		التعاون بين مدارس الحي لمواجهة مشكلاته ليس ضرورياً.		
مجموع (ب)				
مجموع البعد الرابع				

مسلسل	البعد الخامس (أ)	العبـــــــــارة	الإجابة	
			نعم	لا
١		زيادة السكان بنسبة أعلى من زيادة النمو الإقتصادى .		
٢		إرتفاع نسبة البطالة بين الخريجين .		
٣		ظاهرة الإنحراف بين الشباب .		
٤		ظاهرة الفراغ الثقافى بين الشباب .		
٥		مشكلة الإزدحام فى شوارع العاصمة .		
٦		مشكلة تلوث الهواء فى مصر .		
٧		مشكلة النظافة فى الأحياء داخل المدن .		
٨		مشكلة الأمية فى المجتمع المصرى .		
٩		مشكلة الفساد الإدارى فى مصر .		
١٠		مشكلة إنخفاض الوعى الصحى بين السكان فى مصر.		
مجموع (أ)				

مسلسل	البعد الخامس (ب)	العبارة	الإجابة	
			نعم	لا
١١		مشكلة عدم إنتظام الدراسة وإنضباطها فى مدارس الريف المصرى فى مواجهة وزارة التربية والتعليم		
١٢		مشكلة إنخفاض مستوي الأداء فى الجامعات المصرية		
١٣		مشكلة أنخفاض مستوى نوعية الإنتاج فى بعض الشركات المصرية.		
١٤		مشكلة هبوط مستوي الأفلام المصرية فى مواجهة وزارة الثقافة.		
١٥		مشكلة توزيع الكتاب المصري فى مواجهة دور النشر		
١٦		مشكلة التهرب الضريبى فى مواجهة مصلحة الضرائب.		
١٧		مشكلة تكدس القضايا فى المحاكم فى مواجهة وزارة العدل.		
١٨		مشكلة إنخفاض مستوى الكرة المصرية فى النوادي.		
١٩		مشكلة تكدس المخزون السلعي فى بعض شركات القطاع العام		
٢٠		مشكلة ضعف الدور الذى تلعبه المجالس المحلية فى القرى والمدن.		
مجموع (ب)				
مجموع البعد الخامس.				
المجموع الكلى				

مفتاح التصحيح

لإختبار قياس القدرات الخاصة للمتقدمين لدراسة العلاقات العامة من الناجحين فى الثانوية العامة

رقم العبارة والشكلة	البعد الأول		البعد الثانى		البعد الثالث		البعد الرابع		البعد الخامس	
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
١		×	×			×		×	×	
٢	×			×		×	×		×	
٣		×		×	×		×		×	
٤	×			×		×	×		×	
٥		×		×	×			×	×	
٦	×			×		×		×	×	
٧	×			×		×		×	×	
٨		×	×			×		×	×	
٩	×			×		×		×	×	
١٠	×			×		×		×	×	
م / أ	١٠		١٠		١٠		١٠		١٠	
١١	×		×		×		×		×	
١٢		×	×		×		×		×	
١٣	×		×		×		×		×	
١٤		×	×		×			×	×	
١٥	×			×		×	×		×	
١٦		×		×		×		×	×	
١٧	×			×	×		×		×	
١٨		×		×		×		×	×	
١٩		×		×	×		×		×	
٢٠		×	×			×		×	×	
م/ب	١٠		١٠		١٠		١٠		١٠	
مجموع كل بعد	٢٠		٢٠		٢٠		٢٠		٢٠	
المجموع الكلى	١٠٠									

الطاقة

وظاهرتي الموسمية والدورية

إعداد : دكتور / فرهاد محمد على
أستاذ الاقتصاد
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

يرى الاقتصاديون أن الظواهر الاقتصادية مثلها مثل الظواهر الاجتماعية يكون الأصل فيها الاستقامة والاعتدال ، وأن هذه الاستقامة أو الاعتدال لا يمكن أن يختلفا أو أن يتغيرا دونما مؤثرات أو عوامل (متغيرات) خارجية على تلك الظواهر تجعل هذه الظواهر غير قادرة على الاحتفاظ باستقامتها أو اعتدالها ، وبالتالى لو أمكن للباحثين فى مختلف العلوم الاجتماعية (ومنها علم الاقتصاد) البحث عن طريقة أو وسيلة - رياضية كانت أم إحصائية أم تقديرية أم غير ذلك من الطرق والوسائل - تمكنهم من تقدير هذه التغيرات أو المؤثرات أو العوامل الخارجية ثم استبعادها من تلك الظواهر ، لعادت هذه الظواهر إلى سابق استقامتها واعتداليتها .

بمعنى آخر ، فإن أى ظاهرة إقتصادية (مثل أسعار النفط الخام أو حجم الإنتاج أو الاستهلاك منه ، أو مثل حجم الاستهلاك من الطاقة النووية ، . . . إلخ) لو أمكن قياسها عبر فترة طويلة من الزمن (عشرو ن أو ثلاثون أو مائة عام مثلاً) لوجد الباحث أن خط الاتجاه العام لهذه الظاهرة كان يجب أن يكون مستقيماً يمكن قياس معدل نموه السنوى سواء أكان هذا المعدل موجباً أو سالباً . إلا أن هذا الـ « يجب » لم يحدث فى واقع الأمر لهذه الظاهرة . فلماذا ؟

لأن هذه الظاهرة طرأ عليها عدد من التغيرات { وهى التغيرات الموسمية ، والتغيرات الدورية (الدورات الاقتصادية أو دورات الأعمال) ، والتغيرات العارضة أو الطارئة } ، جعلتها تحيد عن إستقامتها واعتدالها فتصبح أشبه بالسلسلة الزمنية وليس بالخط المستقيم

(الاتجاه العام) . وبالتالى لو أمكن للباحث فى أى من هذه العلوم الاجتماعية (ومنها علم الاقتصاد) أن يجد وسيلة أو طريقة (قياسية) تمكنه من تقدير حجوم واتجاهات هذه التغيرات (الموسمية ، الدورية ، العارضة أو الطارئة) واستبعادها من هذه السلسلة الزمنية لعادت الأخيرة إلى سابق استقامتها واعتداليتها فتصبح خطاً مستقيماً أو إتجاهاً عاماً . أى أن [١] :

السلسلة الزمنية = الاتجاه العام + التغيرات الموسمية + التغيرات الدورية + التغيرات العارضة أو الطارئة .

ولأن التغيرات العارضة أو الطارئة - كما يتضح من تسميتها - لا يكون معروفاً وقت حدوثها أو إتجاه حدوثها (بالزيادة أو بالنقص على الحجم الكلى للظاهرة) ولا كم حدوثها (كبير مؤثر أو قليل عديم التأثير) ، لذلك لا يمكن قياسها إحصائياً مما جعل الباحثون يتجاهلونها تجاهلاً إحصائياً . وبذلك لا يتبقى فى السلسلة الزمنية سوى الاتجاه العام والتغيرات الموسمية والتغيرات الدوريـــة .

من التمهيد السابق يتضح أن هذه الدراسة قائمة لاختبار فرض رئيسى واحد هو « إن الطاقة لا تخضع للتغيرات الموسمية ولكنها تخضع للتغيرات الدورية » . وبالتالى فهى تهدف علاوة على محاولة توصلها إلى نتيجة لاختبار هذا الفرض ، إلى تقدير هذه التغيرات واتجاهاتها وكيفية علاج آثارها أو تحقيق الاستفادة من حدوثها (أو عدم حدوثها) .

وتسهيلاً لمهمة هذا البحث فى اختبار صحة أو عدم صحة هذا الفرض فإن الباحث قام بترجمة هذا الفرض إلى المجموعتين التاليتين من الأسئلة :

١ - ما هى التغيرات (الظاهرة) الموسمية ؟ وكيف يمكن تقديرها ؟ وهل تخضع الطاقة (بمصادرها المتنوعة مثل النفط والغاز الطبيعى والكهرباء والطاقة النووية) لهذه الظاهرة ؟ ولماذا تخضع (أو لا تخضع) لها ؟ .

٢ - ما هى التغيرات (الظاهرة) الدورية ؟ وكيف يمكن تقديرها وحساب متوسط الدورة الواحدة ؟ وهل تخضع الطاقة (بمصادرها المتنوعة السابق ذكرها) لظاهرة الدورية ؟ ولماذا ؟ .

وفى سبيل تحقيق البحث لهدفه واختبار فرضه فقط استخدم عدداً من الطرق والوسائل الإحصائية التى إرتآها مناسبة فى تقدير حجمى كل من التغيرات الموسمية والدورية واتجاهاتهما .

وتعالج هذه الدراسة موضوعها من خلال تقسيمها إلى نقتطين أساسيتين أولهما تخص التغيرات الموسمية ، والثانية تختص بمعالجة ظاهرة التغيرات الدورية . وذلك على النحو التالى :

أولا : بالنسبة للتغيرات الموسمية :

« . . . . . كلما دخل عليها زكريا المحراب وجد عندها رزقاً قال يامريم أنى لك هذا قالت هو من عند الله . إن الله يرزق من يشاء بغير حساب » آل عمران ، ٣٧ .

وفى تفسير تلك الآية الكريمة قال المفسرون [٢] فى صفة هذا الرزق أنه كان يفيض (كماً ونوعاً) بالخير حول السيدة مريم لأنها كانت مباركة . بمعنى أن هذا الرزق كان يأتيها ليس فقط بكميات كبيرة أو من أصناف متعددة

ومتنوعة ، ولكنه ـ وهذا هو الأهم من وجهة نظر دراستنا هذه ـ كان يأتيها فى غير موعده أو أوانه . مثل أن تأتيها فاكهة الصيف فى الشتاء وفاكهة الشتاء فى الصيف ، ... وهكذا . ولأن الذى وضع فى الصيف (والشتاء أيضاً) خصائصه فجعله منتجاً لنوعيات معينة بذاتها من الفاكهة ، هو وحده ـ سبحانه ـ القادر على كسر هذه الخصائص ، لذلك كانت إجابة السيدة البتول مريم على سؤال سيدنا زكريا « هو من عند الله . إن الله يرزق من يشاء بغير حساب » . وهى بذلك تعترف بنعمة الله وفضله عليها وتفوض الأمر كله إليه سبحانه عز وجل .

أما بحساباتنا نحن كبشر ، فلكل موسم من مواسم السنة الأربعة (الشتاء ، الربيع ، الصيف ، الخريف) خصائصه وسماته الجوية والطبيعية والمناخية التى تجعله قادراً على إنتاج منتجات معينة قد لا تنتج فى بقية المواسم الأخرى إطلاقاً أو أنها قد تنتج فيها ولكن بنسب وكميات أقل .

بناءً عليه ، يمكن تعريف ظاهرة التغيرات الموسمية [٣] بأنها الزيادة أو النقص فى حجم (أو إتجاهات) الظاهرة موضع الدراسة (والتى هى فى بحثنا هذا بعض أهم المتغيرات الاقتصادية الخاصة ببعض أهم مصادر وأنواع الطاقة مثل النفط الخام والغاز الطبيعى والكهرباء ، .... إلخ) ، وذلك فى وقت معين (موسم معين) من كل سنة .

أى أنها التغيرات التى يتنظم تكرار وقوعها أو حدوثها خلال فترة زمنية معينة لا تزيد غالباً عن سنة . وهذه التغيرات غالباً ما تحدث على نفس الوتيرة فى تواريخ معينة سنوياً لا تحيد عنها . وهى تحدث بسبب ظروف مناخية أو فصلية (ظروف طبيعية لا دخل للإنسان فيها) أو بسبب ظروف مكتسبة مثل العادات والتقاليد التى تدفع البشر فى بعض المجتمعات إلى زيادة إستهلاكهم من اللحوم أو الأسماك مثلاً فى أيام محددة من كل سنة ، ... وهكذا .

فهل تخضع الطاقة لظاهرة الموسمية ؟ كان هذا هو السؤال الرئيسى فى المجموعة الأولى لأسئلة هذه الدراسة .

وللإجابة عن هذه المجموعة الأولى من الأسئلة إتبع البحث الخطوات التالية :

١ - قام الباحث بتجميع كل ما وجده من بيانات فى صورة موسمية أو فصلية (عن الفترة من ٩٧ ـ ٢٠٠٠) عن المتغيرات الرئيسية للدراسة وهى : أسعار كل من النفط الخام (المستورد) ، والغاز الطبيعى (سعر المنبع الرئيسى) ، وبعض أهم المنتجات البترولية (وهى الجازولين ، وزيوت الديزل ، وزيوت الوقود ، والمتبقيات الأخرى) ، وأخيراً أسعار الكهرباء .

٢ - ثم قام الباحث بعد ذلك بتطبيق الطريقة الإحصائية المعروفة باسم « طريقة المتوسطات البسيطة » على البيانات السابق تجميعها فى الخطوة السابقة وذلك لتقدير (حساب) درجات أو نسب الموسمية لكل من المتغيرات الأربعة الرئيسية السابقة .

٣ - فكانت نتائج هذا التقرير كما يظهرها الجدول رقم (١) التالى : .

جدول رقم (١)

نسب (درجات) موسمية اسعار استهلاك مختلف انواع ومصادر

الطاقة خلال الفترة ١٩٩٧ — ٢٠٠٠

م	نوعية (مصدر) الطاقة	معيار قياسها الاصلي	% لدرجة (نسبة) الموسمية في				المدى (الفرق بين اكبر نسبة واقل نسبة)
			الربع الاول (فصل الشتاء) يناير، فبراير، مارس	الربع الثاني (فصل الربيع) ابريل، مايو، يونيو	الربع الثالث (فصل الصيف) يوليو، اغسطس، سبتمبر	الربع الاخير (فصل الخريف) اكتوبر، نوفمبر، ديسمبر	
١	النفط الخام المستورد	دولار/ برميل	٢٤,٦٧	٢٥,١٣	٢٥,٢٤	٢٤,٩٦	٠,٥٧
٢	الغاز الطبيعي (سعر المنبع الرئيسي)	دولار/١٠٠٠ متر مكعب	٢٥,٠٠	٢٣,٢٨	٢٤,٥٤	٢٧,١٨	٣,٩
٣	بعض اهم المنتجات البترولية :						
	(أ) الجازولين	دولار/ جالون	٢٤,٩٤	٢٥,١٨	٢٤,٩٤	٢٤,٩٤	٠,٢٤
	(ب) زيوت الديزل	" / "	٢٥,٠٠	٢٥,٠٠	٢٤,٧٤	٢٥,٢٦	٠,٥٢
	(ج) زيوت الوقود	" / "	٢٥,٩٢	٢٥,٠٠	٢٣,٧٧	٢٥,٣١	٢,١٥
	(د) متبقيات اخرى	" / برميل	٢٤,٩٢	٢٤,٩٨	٢٤,٣٤	٢٥,٧٦	١,٤٢
٤	الكهرباء	سنت / كيلو وات ساعة	٢٣,٨٤	٢٥,٣٨	٢٦,٠٨	٢٤,٧	٢,٢٤

المصدر :

١- الارقام المطلقة المحسوب منها بيانات هذا الجدول مأخوذة من شبكة الانترنت من المصادر التالية :

(a) Energy Information / Petroleum Marketing Monthly August 1999 .

(b) Historical data : Energy Information Administration : latest data available from EIA databases supporting the following reports :Petroleum Marketing Monthly , DOE / EIA – 0380 ; Natural Gas Monthly , DOE / EIA – 0130; Monthly Energy Review , DOE / EIA – 0035 ; Electric Power Monthly , DOE / EIA – 0226 .

٢- نسب (درجات) الموسمية من تقدير الباحث باستخدام الطريقة الاحصائية المعروفة باسم طريقة المتوسطات البسيطة . يرجى في هذا الصدد الرجوع الى :

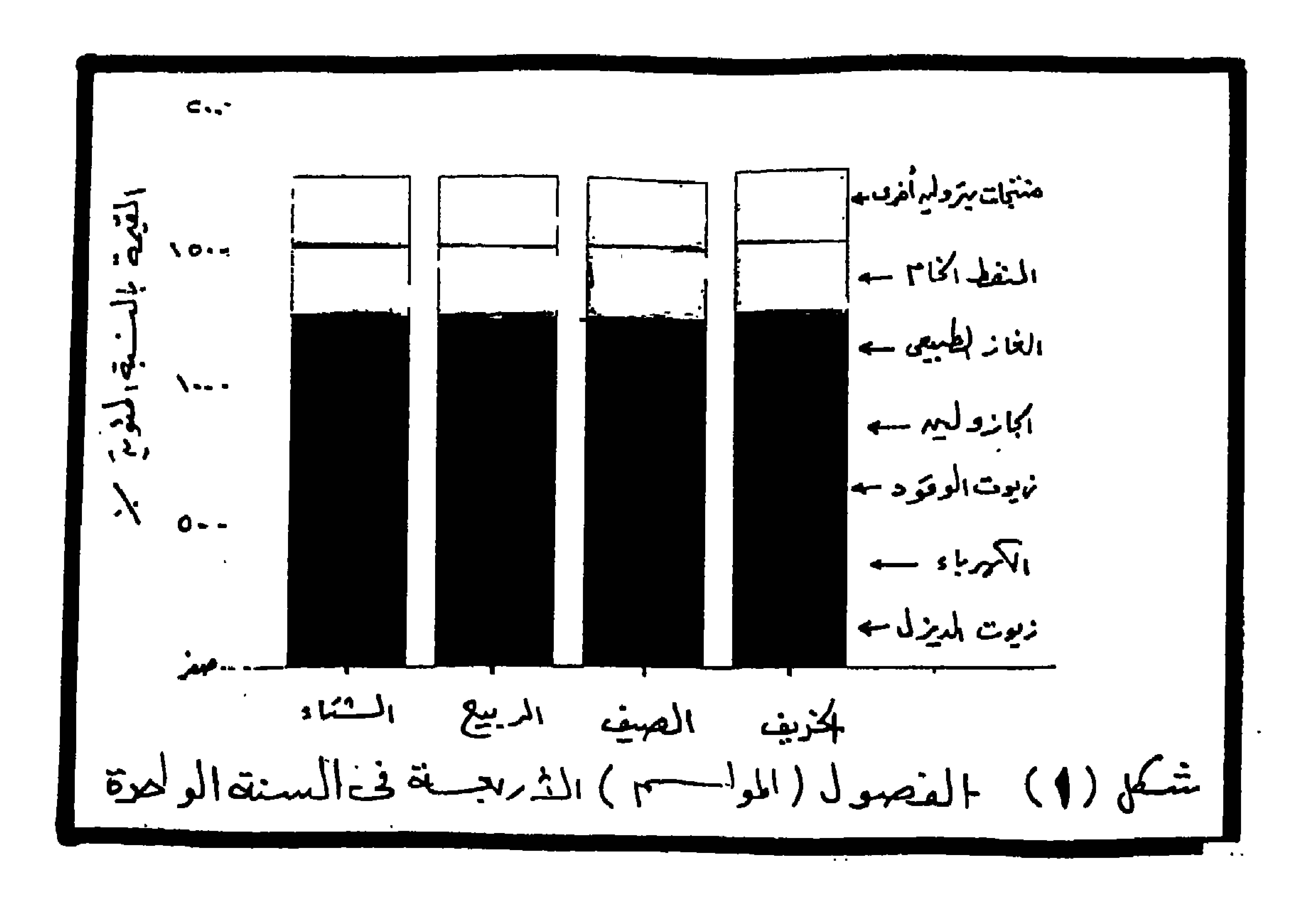
فرهاد محمد علي (دكتور) ، الاقتصاد الاداري — مدخل في اتخاذ القرارات على مستوى الوحدة الاقتصادية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٦ ، ص ٤٧٩ — ٤٨٢ .

(٤) ومن هذا الجدول يمكن إستنتاج ما يلى :

أ - تقارب درجات أو نسب الموسمية بين المواسم الأربعة فى (وبين) كل متغيرات الدراسة تقريباً . مما يعنى أن كل مصادر الطاقة على اختلاف أنواعها (سواء أكانت خاماً أو مصنعة ، وسواء أكانت نفطاً أو غازاً طبيعياً أو كهرباء) قد تساوت فيها الأوزان النسبية لأسعارها عند المواسم الأربعة (الشتاء ، الربيع ، الصيف ، الخريف) .

ب - مما يعنى بدوره أن هذه الفصول متساوية الوزن النسبى فيما بينها وبعضها البعض وذلك لكل متغير من هذه المتغيرات التى احتواها هذا الجدول . هذا من ناحية . ومن ناحية أخرى ، فإن هذا بدوره يعنى أن متغيرات الدراسة هذه (أسعار النفط الخام ، وأسعار الغاز الطبيعى ، وأسعار بعض أهم المنتجات البترولية ، وأسعار الكهرباء) ، وهى أيضاً متساوية فيما بينها بعضها البعض إذ يحظى كل منها بنحو ٢٥٪ فى المتوسط خلال الموسم الواحد .

ج - لذلك كان متوسط نسبة أو درجة الموسمية للربعين الأول والثانى من السنة حوالى ٧٥ر٢٤٪ لكل من المتغيرات الأربعة للدراسة ، وحوالى ٢٥٪ للربع الثالث ، ونحو ٥ر٢٥٪ للربع الأخير منها . وكلها درجات (أوزان) موسمية متقاربة إلى حد كبير . وهذا ما يظهره بوضوح شكل رقم (١) .



شكل (١) الفصول (المواسم) الترجيحية فى السنة الواحدة

د - ولذلك أيضاً كان المدى ، هو الفرق بين أكبر وأقل نسبة موسمية ، عند كل متغير من متغيرات الدراسة محدوداً للغاية { العمود الأخير فى جدول رقم (١) السابق } ، وممثلاً فى متوسطه بحوالى ٨ر٠٪ .

هـ - ومن النتيجة السابقة تتضح معالم الإجابة عن المجموعة الأولى من أسئلة هذه الدراسة : هل تخضع الطاقة لظاهرة (التغيرات) الموسمية ؟ والإجابة بالنفى . مما يعنى أن أسعار الطاقة وبالتالى الطلب عليها والمعروض منها لا تخضع لظاهرة الموسمية . أى أنه لا أسعارها ولا الحجوم المعروضة والمطلوبة منها تتغير بتغير الفصول الأربعة للسنة الواحدة . فالناس تستهلك الطاقة شتاءاً وصيفاً وخريفاً وربيعاً بدرجات وحجوم تكاد تكون متقاربة ومتساوية . فالناس مثلاً تستهلك الطاقة (بصرف النظر عن نوعيتها أو مصدرها) شتاءاً للتدفئة وصيفاً للتبريد ، وتستهلكها طوال السنة فى الطهى والمواصلات والانتقالات والاستذكار ، .... إلخ .

ثانيا: بالنسبة للتغيرات الدورية :

« إن يمسسكم قرح فقد مس القوم قرح مثله وتلك الأيام نداولها بين الناس .... » آل عمران ، ١٤٠ .

« ألم . غلبت الروم . فى أدنى الأرض وهم من بعد غلبهم سيغلبون . فى بضع سنين لله الأمر من قبل ومن بعد ويومئذ يفرح المؤمنون » الروم ، ١ - ٤ .

« يوسف أيها الصديق أفتنا فى سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات ... » يوسف ، ٤٦ .

بينما تفيد الآية الأولى معنى مداولة الأيام بين الناس ، فتارة هى أيام رخاء وانتصار (عكس القرح) ، وتارة أخرى هى أيام شدة وبأس ولأى وحرب (أيام قرح) [٤] . فإن مجموعة الآيات التالية تعطى نفس المعنى لهذه المداولة أو الدورية (بلغة الاقتصاديين) وإن كانت قد حددت لها مدة فى صورة مدى (بضع سنين) يتراوح بين ٣ إلى ٩ سنوات ، لأن « البضع » فى اللغة العربية هو العدد الذى يتراوح من الثلاث إلى التسع (سنين) [٥] أما الآية الأخيرة فقد جاءت واضحة وصريحة ، من الناحية الاقتصادية ، إذ أوضحت مدة الدورة الاقتصادية بسبع سنوات بين الرخاء أو الازدهار الاقتصادى (معبراً عنه بالبقرات السمان والسنبلات الخضر) وبين الانكماش أو الأزمة الاقتصادية أو الكساد (معبراً عنه بالبقرات العجاف والسنبلات اليابسات) [٦] .

محصلة ما سبق إذن أن الدورة الاقتصادية (التغيرات الدورية) ظاهرة اجتماعية (ولا غرو فى ذلك طالما كان وسيظل علم الاقتصاد علماً إجتماعياً) عرفتها البشرية منذ مراحل حياتها الأولى .

ويعرف الاقتصاديون التغيرات الدورية بأنها الزيادة أو النقص فى حجم الظاهرة موضع الدراسة (والتى هى فى بحثنا هذا بعض أهم المتغيرات الاقتصادية الخاصة ببعض أهم مصادر وأنواع الطاقة مثل النفط الخام والغاز الطبيعى والكهرباء ، ... إلخ) وذلك فى وقت معين كل عدد من السنوات . أى أنها التغيرات التى ينتظم تكرار وقوعها أو حدوثها كل عدد (تقريبى) معين من السنوات . لذلك سميت بالدورية « أو » بالدورة » [٧] .

والتغيرات الدورية أطول من التغيرات الموسمية إذ أنها لا تحدث بين سنة وأخرى - كما فى الأخيرة - ولأنها تحدث على شكل موجات تتساوى فيها الدورة الزمنية مع المسافة بين قمتى أو قاعى موجتين متتاليتين . وكما سبق الإشارة ، إذ اعتبرنا أن السلسلة الزمنية = الاتجاه العام + التغيرات الموسمية + التغيرات الدورية + التغيرات الطارئة ، فإن تقدير التغيرات الدورية يكون باستبعاد تأثيرات كل . من الاتجاه العام والتغيرات الموسمية والطارئة . لذلك سميت طريقة حساب التغيرات الدورية بطريقة الرصيد .

فهل تخضع الطاقة لظاهرة الدورية ؟ كان هذا هو أهم سؤال فى المجموعة الثانية من أسئلة هذه الدراسة .

وللإجابة عن المجموعة الثانية من أسئلة هذه الدراسة ، إتبع الباحث الخطوات التالية :

١ - قام الباحث بتجميع بيانات سلسلة زمنية إمتدت من سنة ١٩٧٢ إلى سنة ١٩٩٧ عن المتغيرات الرئيسية التسعة للدراسة ، وهى : الإنتاج والاستهلاك من كل من النفط الخام والغاز الطبيعى ، والاستهلاك من الطاقة النووية ، وأسعار النفوط الخام (العربى ، برنت ، تكساس ، خفيف نيجيريا) . **فظهرت نتائج هذا التجميع كما يوضحها جدول رقم (٢) .**

٢ - وللتأكد من وجود علاقات إرتباط معنوية وقوية وسلمية بين متغيرات الدراسة هذه ، حتى يمكن بناءاً عليها إستمرار الباحث فى الربط الإحصائى بين هذه المتغيرات وبالتالى استكمال تقدير المؤشرات الإحصائية المناسبة الخاصة بها ، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط الجزئى والبسيط بين هذه المتغيرات التسعة . **فظهرت نتائج هذا الحساب كما يوضحها جدول رقم (٣) بهذه الدراسة .**

٣ - ثم قام الباحث بعد ذلك بتقدير دوال الاتجاه العام عن علاقة كل من هذه المتغيرات التسعة بعنصر الزمن (بوصفه العنصر الشامل لكل المتغيرات السياسية والإنسانية والثقافية والاجتماعية والعسكرية والإيكولوجية والتكنولوجية التى يمكن أن تمر بها البشرية عبر تاريخ حياتها الطويل) .

فكانت نتائج هذا التقدير كما يوضحها جدول رقم (٤) بهذه الدراسة .

٤ - وباستخدام هذه الدوال قام الباحث بحساب القيمة التقديرية لكل متغير من متغيرات الدراسة التسعة ، ثم حساب النسبة المئوية للتغير الدورى الخاصة بهذا المتغير وذلك باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{التغير الدورى (\%)} = \frac{\text{الأرقام الفعلية لبيانات الظاهرة (المتغير المعنى) فى سنة ما}}{\text{الأرقام الاتجاهية لبيانات الظاهرة (المتغير المعنى) فى نفس السنة}} \times 100$$

فكانت نتائج هذه الخطوة كما يوضحها جدول رقم (٥) بهذه الدراسة .

(٩)

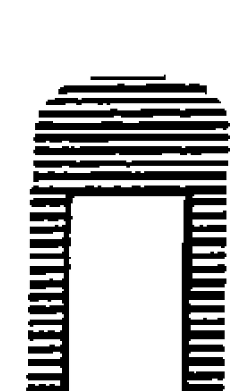
جدول رقم (٢)
أسعار وحجوم الإنتاج والاستهلاك العالمية لبعض اهم
أنواع الطاقة خلال الفترة ١٩٧٢– ١٩٩٧

السنوات	• الإنتاج من النفط الخام	• الاستهلاك من النفط الخام	• الإنتاج من الغاز الطبيعي	• الاستهلاك من الغاز الطبيعي	• استهلاك الطاقة النووية	* أسعار النفط العربي خفيف	* أسعار نفط برنت	* أسعار النفط البحيرى خفيف	* أسعار نفط تكساس
١٩٧٢	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	١,٩٠	غ م	غ م	غ م
١٩٧٣	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	٢,٣٨	غ م	غ م	غ م
١٩٧٤	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	١٠,٤١	غ م	غ م	غ م
١٩٧٥	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	١٠,٧٠	غ م	غ م	غ م
١٩٧٦	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	١١,٦٣	١٢,٨٠	غ م	١٢,٢٣
١٩٧٧	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	١٢,٣٨	١٣,٩٢	غ م	١٤,٢٢
١٩٧٨	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	١٣,٠٣	١٤,٠٢	غ م	١٤,٥٥
١٩٧٩	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	٢٩,٧٥	٣١,٦١	٣٢,٠٠	٢٥,٠٨
١٩٨٠	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	٣٥,٦٩	٣٦,٨٣	٣٧,١٨	٣٧,٩٦
١٩٨١	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	٣٤,٣٢	٣٥,٩٣	٣٦,٦٧	٣٦,٠٨
١٩٨٢	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	٣١,٨٠	٣٢,٩٧	٣٣,٧٥	٣٣,٦٥
١٩٨٣	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	٢٨,٧٨	٢٩,٥٥	٣٠,٠١	٣٠,٣٠
١٩٨٤	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	٢٨,٠٧	٢٨,٦٦	٢٨,٩٦	٢٩,٣٤
١٩٨٥	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	٢٧,٥٣	٢٧,٥١	٢٧,٧٤	٢٧,٩٩
١٩٨٦	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م	١٢,٩٧	١٤,٣٨	١٤,٦٠	١٥,٠٥
١٩٨٧	٢٩٤٢,٣٠	٢٩٤٧,٢٠	١٦٢١,٨٠	١٥٨١,٠٠	٤٤٧,٩٠	١٦,٩٢	١٨,٤٣	١٨,٤٦	١٩,١٩
١٩٨٨	٣٠٧٣,٧٠	٣٠٣٧,٩٠	١٦٩٩,٣٠	١٦٦٠,٢٠	٤٨٨,٤٠	١٣,٢٢	١٤,٩٦	١٥,١٠	١٥,٩٨
١٩٨٩	٣١٠٥,٤٠	٣٠٨٧,٨٠	١٧٥٢,٤٠	١٧٣٥,٣٠	٥٠٢,٣٠	١٥,٦٩	١٨,٢٠	١٨,٥٠	١٩,٦٨
١٩٩٠	٣١٨٠,٠٠	٣١٣٥,٢٠	١٧٨٨,٨٠	١٧٦٨,٤٠	٥١٦,٧٠	٢٠,٥٠	٢٣,٨١	٢٤,٢٧	٢٤,٥٢
١٩٩١	٣١٥٧,٧٠	٣١٣٤,٨٠	١٨١٩,٦٠	١٨٠٠,٢٠	٥٤١,٣٠	١٦,٥٦	٢٠,٠٥	٢٠,٥٠	٢١,٥٤
١٩٩٢	٣١٨٣,٣٠	٣١٦٣,١٠	١٨٣٠,١٠	١٨٠٣,٣٠	٥٤٥,٦٠	١٧,٢١	١٩,٣٧	١٩,٩٢	٢٠,٧٥
١٩٩٣	٣١٨٢,٨٠	٣١٣٦,٢٠	١٨٥٩,٠٠	١٨٢٨,٤٠	٥٦٤,٤٠	١٤,٩٠	١٧,٠٧	١٧,٦٠	١٨,٤٥
١٩٩٤	٣٢٢٣,٧٠	٣١٩٣,٦٠	١٨٧٩,٨٠	١٨٣٤,١٠	٥٧٤,٦٠	١٤,٦٧	١٥,٩٨	١٦,٢١	١٧,٢١
١٩٩٥	٣٢٧٠,٣٠	٣٢٣٤,٥٠	١٩١٧,٠٠	١٨٨٥,٩٠	٥٩٨,٦٠	١٦,٠٩	١٧,١٨	١٧,٣٥	١٨,٤٢
١٩٩٦	٣٣٦٩,٨٠	٣٣٢٤,٦٠	٢٠٠٥,٥٠	١٩٨٠,٥٠	٦٢١,٢٠	١٨,٥٦	٢٠,٨١	٢١,١٧	٢٢,١٦
١٩٩٧	٣٤٧٤,٧٠	٣٣٩٥,٥٠	٢٠٠٠,٩٠	١٩٧٧,٣٠	٦١٧,٤٠	١٨,١٤	١٩,٣٠	١٩,٤٤	٢٠,٦١

* الأسعار مقاسه بالدولار / برميل يوم
* الإنتاج والاستهلاك من النفط الخام بالمليون طن ومن كل من الغاز الطبيعى والطاقة النووية بالمليون طن مكافىء بترول

غ م : تعنى غير مبين

المصدر : شبكة الإنترنت ، مواقع مختلفة .



(١١)

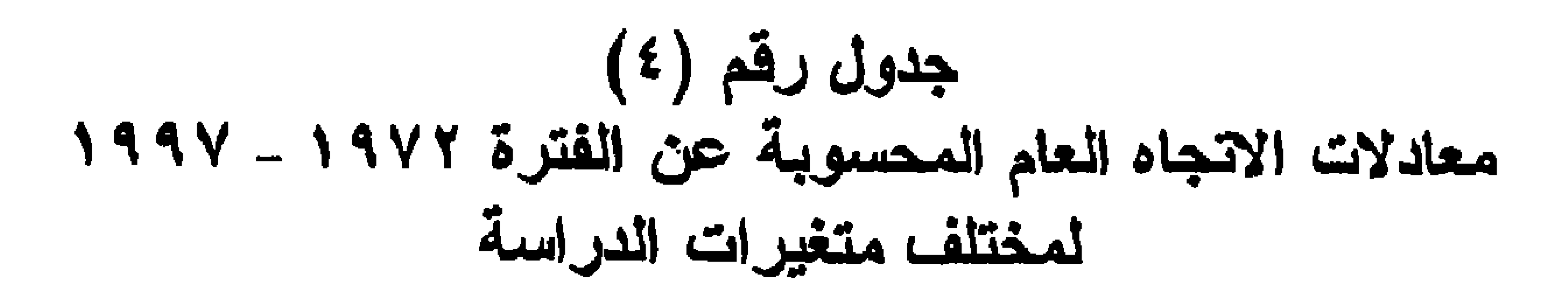
جدول رقم (٣)

معاملات الارتباط البسيط والجزئي بين متغيرات الدراسة

	أسعار نفط برنت	أسعار النفط العربي خفيف	أسعار النفط النيجيري	الاستهلاك من الغاز الطبيعي	الإنتاج من الغاز الطبيعي	استهلاك الطاقة النووية	الاستهلاك من النفط الخام	الإنتاج من النفط الخام	أسعار نفط تكساس
أسعار نفط برنت	1.0000 P=.	.9946 P =.000	.9998 P =.000	.2287 P =.499	.1834 P =.589	.0903 P =.792	.2340 P =.489	.2282 P =.500	.9762 P =.000
أسعار النفط العربي خفيف	.9946 P= .000	1.0000 P=.	.9925 P= .000	.3311 P= .320	.2980 P= .373	.2086 P= .538	.3710 P= .261	.3622 P= .274	.9709 P= .000
أسعار النفط النيجيري	.9998 P =.000	.9925 P =.000	1.0000 P =.	.2384 P =.480	.1922 P =.571	.1007 P =.768	.2341 P =.488	.2284 P =.499	.9719 P =.000
الاستهلاك من الغاز الطبيعي	.2287 P=.499	.3311 P=.320	.2384 P=.480	1.0000 P=.	.9973 P=.000	.9836 P=.000	.9756 P=.000	.9671 P=.000	.2938 P=.380
الإنتاج من الغاز الطبيعي	.1834 P=.589	.2980 P=.373	.1922 P=.571	.9973 P=.000	1.0000 P=.	.9920 P=.000	.9739 P=.000	.9648 P=.000	.2458 P=.466
استهلاك الطاقة النووية	.0903 P=.792	.2086 P=.538	.1007 P=.768	.9836 P=.000	.9920 P=.000	1.0000 P=.	.9502 P=.000	.9399 P=.000	.1524 P=.655
الاستهلاك من النفط الخام	.2340 P=.489	.3710 P=.261	.2341 P=.488	.9756 P=.000	.9739 P=.000	.9502 P=.000	1.0000 P=.	.9960 P=.000	.2889 P=.389
الإنتاج من النفط الخام	.2282 P=.500	.3622 P=.274	.2284 P=.000	.9671 P=.000	.9648 P=.000	.9399 P=.000	.9960 P=.000	1.0000 P=.	.2804 P=.404
أسعار نفط تكساس	.9762 P=.000	.9709 P=.000	.9719 P=.000	.2938 P=.380	.2458 P=.466	.1524 P=.655	.2889 P=.389	.2804 P=.404	1.0000 P=.

• القيمة • تعنى عدم امكانية حساب معامل الارتباط الجزئى لضآلة قيمتة •

المصـــــدر : حسب الباحث هذه المعاملات بتطبيق برنامج SPSS على بيانات جدول رقم (٢) السابق



جدول رقم (٤)
معادلات الاتجاه العام المحسوبة عن الفترة ١٩٧٢ - ١٩٩٧
لمختلف متغيرات الدراسة

متغير الدراسة	معادلة الاتجاه العام الخاصة به
١- الانتاج العالمى من النفط الخام	صَ = ٢٩٥٣,٧٨ + ٤٠,٥ س
٢- الاستهلاك العالمى من النفط الخام	صَ = ٢٩٤٧,٤٩ + ٣٥,٨٨ س
٣- الانتاج العالمى من الغاز الطبيعى	صَ = ١٦٢٣,٨٨ + ٣٤,٩٨ س
٤- الاستهلاك العالمى من الغاز الطبيعى	صَ = ١٥٩٣,٦٥ +٣٥,٢٢ س
٥- الاستهلاك العالمى من الطاقة النووية	صَ = ٤٤٨,٥٩ + ١٦,٤٢ س
٦- السعر العالمى لنفط خفيف دبى	صَ = ١٥,٥٤ + ٠,٢ س
٧- السعر العالمى لنفط برنت	صَ = ٢٥,٨٣ - ٠,٣٤ س
٨- السعر العالمى لنفط نيجيريا	صَ = ٣٣,٨٧ - ١,٠٢ س
٩- السعر العالمى لنفط تكساس	صَ = ٢٤,٩٥ - ٠,٢١ س

* صَ هى القيمة التقديرية للمتغير موضع الدراسة .
* س رمز السنـوات .

المصدر :

حسبت هذه المعادلات بواسطة الباحث عن طريق تطبيق برنامج SPSS على بيانات جدول رقم (٢) السابق .

١٣

جدول رقم (٥) تقدير معدلات التغيرات الدورية (%) لمتغيرات الدراسة خلال الفترة ١٩٧٢ - ١٩٩٧

السنوات	الإنتاج المحلي من النفط الخام			الاستهلاك المحلي من النفط الخام			الإنتاج المحلي من الغاز الطبيعي			الاستهلاك المحلي من الغاز الطبيعي			الاستهلاك المحلي من الطاقة الكهربائية		
	فعلي	تقديري	التغير الدوري %	فعلي	تقديري	التغير الدوري %	فعلي	تقديري	التغير الدوري %	فعلي	تقديري	التغير الدوري %	فعلي	تقديري	التغير الدوري %
١٩٧٢															
١٩٧٣															
١٩٧٤															
١٩٧٥															
١٩٧٦															
١٩٧٧															
١٩٧٨															
١٩٧٩															
١٩٨٠															
١٩٨١															
١٩٨٢															
١٩٨٣															
١٩٨٤															
١٩٨٥															
١٩٨٦															
١٩٨٧	٢٩٤٧,٢	٢٩٩٤,٢٨	٩٨,٣	٢٩٤٧,٢	٢٩٨٣,٣٣	٩٨,٨	١٩٩٩,٨	١٩٥٨,٨١	٩٧,٨	١٥٨٩	١٦٢٨,٨٧	٩٧,١	٤٤٧,٩	٤٩٥,٠١	٩٩,٣
١٩٨٨	٣٠٣٣,٢	٣٠٧١,٢٨	١٠٠,٣	٣٠٣٧,١	٣٠١٩,٢٥	١٠٠,٦	١٩٦٩,٣	١٩٦٣,٨١	١٠٠,٦	١٩٦٠,٥	١٩٦٦,٠٩	٩٩,٥	٤٨٨,٤	٤٨٩,١٣	١٠١,١
١٩٨٩	٣١٠٥,٤	٣٠٧٥,١٨	١٠١	٣٠٨٧,٨	٣٠٥٥,١٣	١٠١,١	١٩٥٣,٤	١٩٢٨,٨١	١٠٢,١	١٧٢٥,٣	١٩٤٩,٣١	١٠٣,١	٥٠١,٣	٤٩٧,٨٥	١٠٠,٤
١٩٩٠	٣١٨٠,٠	٣١١٥,٢٨	١٠٢,١	٣١٧٤,٢	٣٠٩٩,٠١	١٠٢,١	١٩٨٥,٨	١٩٩٣,٨	١٠٢,٤	١٧٩٨,١	١٧٧٤,٥٣	١٠٢	٥١٦,٧	٥١٤,٢٧	١٠٠,٥
١٩٩١	٣١٥٧,٢	٣١٥٥,١٨	١٠٠	٣١٣٤,٨	٣١٢٢,٨٩	١٠٠,٣	١٩١٩,٣	١٩٥٨,٢٨	١٠٢,٧	١٨٠٠,٢	١٧٦٩,٧٥	١٠١,٧	٥٤١,٢	٥٣٠,١٩	١٠٢
١٩٩٢	٣١٨٣,٣	٣١٩٩,٢٨	٩٩,٥	٣١٩٣,١	٣١٥٢,٣٧	١٠٠	١٨٢٠,١	١٨٣٣,٣١	٩٩,٥	١٨٠٣,٣	١٨٠١,٥٣	٩٩,٩	٥٥٤,٥	٥٥٧,١١	٩٩,٣
١٩٩٣	٣١٨٣,٥	٣٢٣٧,٢٨	٩٨,٣	٣١٣١,٢	٣١٨٨,٦٥	٩٨	١٨٥٩	١٨٥٨,٧١	٩٩,٥	١٨٢٨,١	١٨٤٠,٩٩	٩٩,١	٥٦٥,٤	٥٦٣,٠٣	١٠٠,٣
١٩٩٤	٣٢١٢,٧	٣٢٧٧,٢٨	٩٨,٤	٣١٥٣,١	٣٢٢٤,٥٣	٩٨,٧	١٨٧٣,٨	١٩٠٣,٧٣	٩٨,٧	١٨٣٤,٠	١٨٧٥,٤٩	٩٧,٤	٥٧٥,٩	٥٧٩,٤٠	٩٩,١
١٩٩٥	٣٢٧٠,٥	٣٣١٨,٢٨	٩٨,٥	٣٢٢١,٥	٣٢٥٧,٠١	٩٨,٩	١٩١٧	١٩٤٨,٧	٩٨,٤	١٨٨٨,٦	١٩١٠,٩٣	٩٨,٧	٥٩٨,٦	٥٩٩,٣٧	١٠٠,١
١٩٩٦	٣٣٦١,٥	٣٣٥٨,٢٨	١٠٠,٢	٣٣٢١,٦	٣٣٠٦,٩٩	١٠٠,٥	٢٠٠٥,٥	١٩٧٣,٩٨	١٠١,٦	١٩٨٠,٥	١٩٤٥,٥٥	١٠١,٨	٦٢١,٢	٦١٢,٣٩	١٠١,٤
١٩٩٧	٣٤٢٤,٧	٣٣٩٩,٢٨	١٠٠,٧	٣٣٥٠,٤	٣٣٤٢,١٧	١٠٠,٢	٢٠٠٠,٩	٢٠٠٨,٥٩	٩٩,٦	١٩٧٢,٣	١٩٨١,٠٧	٩٩,٥	٦٢٧,٤	٦٢٩,٢١	٩٩,٧
مج	٣٥١١٣,٧	٣٥١١٤,٦		٣٤٦٩٠,٤	٣٤٦٩٠,٥٢		٢١٠٧٩,٢	٢١٠٧١,٣٦		١٩٨٥٤,٩	١٩٨٥٤,٩٣		٦٠١٨,٤	٦٠١٨,٢١	

السنوات	السعر العالمي لنفط خليج السويس			السعر العالمي لنفط برنت			السعر العالمي لنفط نيجيريا			السعر العالمي لنفط تكساس		
	فعلي	تقديري	التغير الدوري %	فعلي	تقديري	التغير الدوري %	فعلي	تقديري	التغير الدوري %	فعلي	تقديري	التغير الدوري %
١٩٧٢	١,٩	١٥,٧٤	١٢,١									
١٩٧٣	٢,٣٨	١٥,٩٤	١٤,٩									
١٩٧٤	١٠,٤١	١٦,١٤	٦٤,٥									
١٩٧٥	١٠,٣	١٦,٣٤	٦٣,٥									
١٩٧٦	١١,٦٣	١٦,٥٤	٧٠,٣	١٢,٨	٢٥,٤٩	٥٠,٢				١٢,٣٣	٦٣,٧٩	١٩,٤
١٩٧٧	١٢,٣٨	١٦,٧٤	٧٤	١٣,٩٢	٢٥,١٥	٥٥,٣				١١,٥٥	٢٠,٤٣	٥٨
١٩٧٨	١٣,٠٣	١٦,٩٤	٧٦,٩	١٤,٠٢	٢٤,٨١	٥٩,٥				١٢,٥٥	٢١,٤٣	٥٩,٨
١٩٧٩	١٩,٧٥	١٧,١٤	١١٥,٢	٣١,٦١	٢٤,٥٧	١٢٩,٧	٣١	٣٣,٥٠	٩٢,٩	٢٥,٠٨	٢٤,٩١	١٠١
١٩٨٠	٣٥,١٩	١٧,٣٤	٢٠٢,٨	٣٦,٨٣	٢٤,١٣	١٥٢,٦	٣٧,١٨	٣١,٨٣	١١٦,٨	٣٧,٩٦	٣٦,٢	١٠٤,٨
١٩٨١	٣٤,٣٢	١٧,٥٤	١٩٥,٧	٣٥,٩٣	٢٣,٧٩	١٥١	٣٥,٩٣	٣٠,٨١	١١٦	٣٤,٠٨	٣٣,٩٩	١٠٠,٣
١٩٨٢	٣٢,٥	١٧,٧٤	١٨٣,٢	٣٣,٤٧	٢٣,١٥	١٤٤,٦	٣٣,٧٥	٢٩,٧٩	١١٣,٣	٣٢,٩٨	٢٩,١٨	١١٣,٣
١٩٨٣	٢٨,٧٨	١٧,٩٤	١٦٠,٤	٢٩,٥٥	٢٢,٨١	١٢٧,٩	٣٠,٠١	٢٨,٧٧	١٠٤,٣	٣٠,٠٣	٢٩,٤٧	١٠٢,٩
١٩٨٤	٢٨,٠٧	١٨,١٤	١٥٤,٨	٢٨,٦٦	٢٢,٤٧	١٢٥,٩	٢٨,٩٩	٢٧,٧٥	١٠٤,٥	٢٩,٣٩	٢٧,١٧	١٠٨,٢
١٩٨٥	٢٧,٠٣	١٨,٣٤	١٤٧,١	٢٧,٥١	٢٢,١٣	١٢٢,٨	٢٧,٧٦	٢٦,٧٣	١٠٣,٨	٢٧,٢٩	٢٦,٨٣	١٠١,٥
١٩٨٦	١٣,١٣	١٨,٥٤	٧٠	١٤,٣٨	٢٢,٠٩	٦٥,١	١٥,٦	٢٥,٧١	٦٠,٧	١٥,٠٥	٢٧,٦١	٥٤,٥
١٩٨٧	١٦,٨٣	١٨,٧٤	٩٠,٣	١٨,٤٣	٢١,٨٥	٨٤,٧	١٨,٤٩	٢٤,٦٩	٧٤,٩	١٩,١٩	٢٣,٤٣	٨١,٩
١٩٨٨	١٣,٢٢	١٨,٩٤	٦٩,٨	١٤,٩٥	٢١,٤٩	٦٩,٤	١٤,٦	٢٣,٦٧	٦١,٧	١٥,٩٨	٢٢,٧٥	٧٠,٢
١٩٨٩	١٥,٨٩	١٩,١٤	٨٣	١٨,٢	٢١,٠٧	٨٦,١	١٨,٥	٢٢,٦٥	٨١,٧	١٩,٦٨	٢٢,٠٦	٨٩,٢
١٩٩٠	٢٠,٥	١٩,٣٤	١٠٦	٢٣,٨١	٢٠,٧٣	١١٤,٩	٢٣,٥٧	٢١,٦٣	١٠٩	٢٤,٥٢	٢٢,٨	١٠٧,٥
١٩٩١	١٦,٥٦	١٩,٥٤	٨٤,٧	٢٠,٠٥	٢٠,٣٩	٩٨,٣	٢٠,٥	٢٠,٦١	٩٩,٥	٢١,٥٤	٢١,٥٩	٩٩,٨
١٩٩٢	١٧,٢٢	١٩,٧٤	٨٧,٢	١٩,٣٧	٢٠,٠٥	٩٦,٦	١٩,٧٧	١٩,٥٩	١٠٠,٩	٢٠,٥٧	٢١,٢٨	٩٦,٧
١٩٩٣	١٤,٥	١٩,٩٤	٧٢,٧	١٧,٠٥	١٩,٧١	٨٦,٥	١٧,٣	١٨,٥٧	٩٣,٢	١٨,٤٥	٢٠,٩٧	٨٨,٠
١٩٩٤	١٥,٦٧	٢٠,١٤	٧٧,٨	١٥,٩٨	١٩,٣٧	٨٢,٥	١٦,٣٩	١٧,٥٥	٩٣,١	١٧,٢٢	٢٠,٦٦	٨٣,٣
١٩٩٥	١٦,٠٩	٢٠,٣٤	٧٩,١	١٧,١٨	١٩,٠٣	٩٠,٣	١٧,٢٥	١٦,٥٣	١٠٤,٤	١٨,٤٣	٢٠,٣٥	٩٠,٦
١٩٩٦	١٨,٥٦	٢٠,٥٤	٩٠,٤	٢٠,٨١	١٨,٦٩	١١١,٣	٢٠,٨٦	١٥,٥١	١٣٤,٥	٢٢,١٢	٢٠,٠٤	١١٠,٤
١٩٩٧	١٨,١٤	٢٠,٧٤	٨٧,٥	١٩,٢	١٨,٣٥	١٠٤,٦	١٩,١٤	١٤,٤٩	١٣٢,٢	٢٠,٦١	١٩,٧٣	١٠٤,٥
مج	٤٧٤,٠٧	٤٧٤,٧٤		٥٨٣,٧١	٥٨٣,٧٤		٤٤٩,٤٢	٤٤٩,٨٨		٤٩١,٦٩	٤٩٣,٧٧	

المصدر :

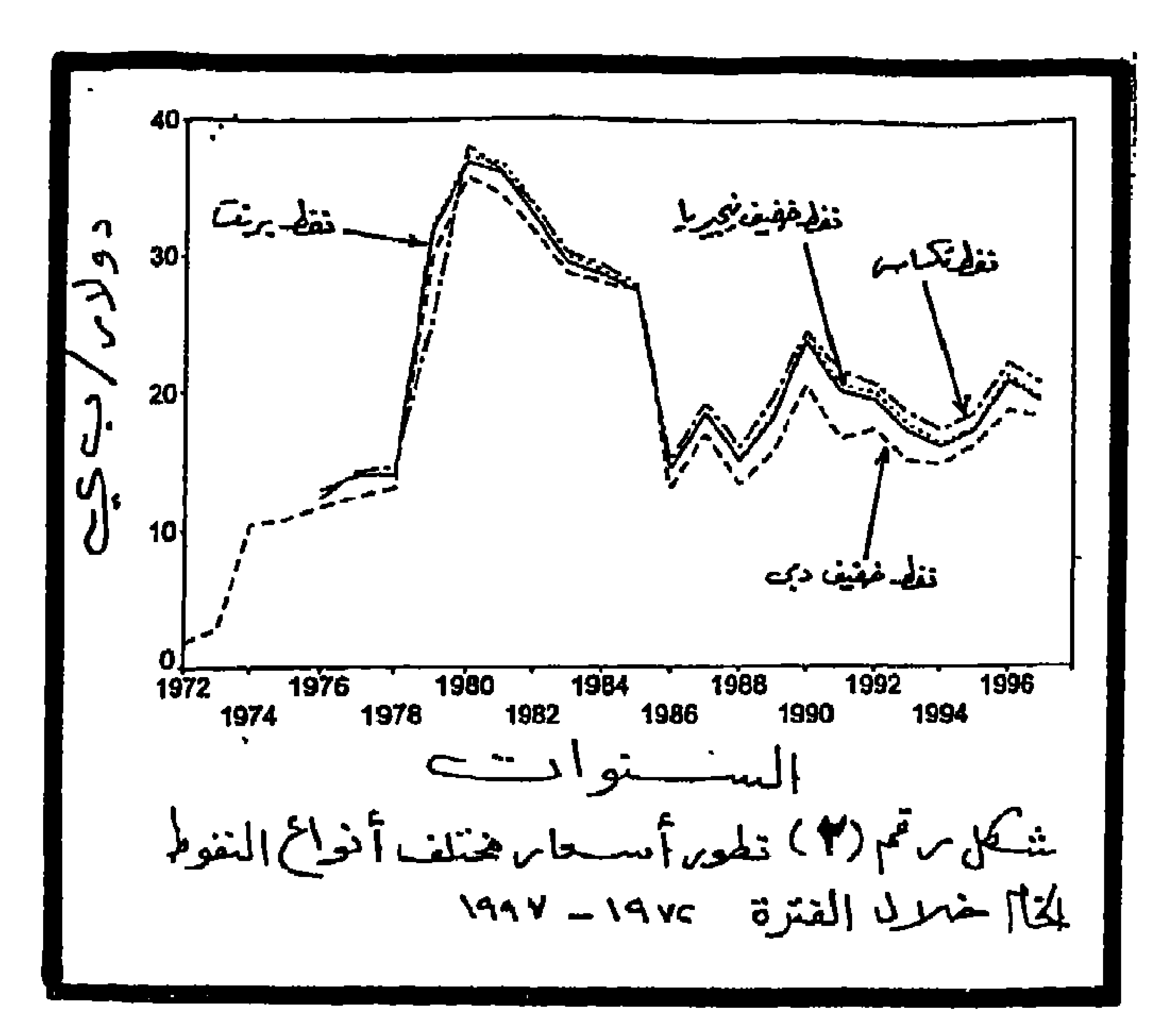
١- جميع أرقام اعمدة " فعلى " مأخوذة من جدول رقم (٢) السابق .

٢- جميع أرقام اعمدة " تقديرى " محسوبة بواسطة الباحث وذلك بتطبيق معادلة الاتجاه العام الخاصة بالمتغير المعنى (والموجودة بجدول رقم ٤ السابق) على أرقام اعمدة " فعلى " الخاصة بنفس هذا المتغير .

٣- اعمدة التغير الدورى % محسوبة بواسطة الباحث عن طريق قسمة رقم " الفعلى" على رقم " التقديرى" المناظر له وضرب خارج القسمة × ١٠٠

٥ – من جملة الجداول السابق الإشارة إليها فى هذا التحليل يمكن التوصل إلى عدة نتائج هى :

أ – إن ظاهرة الطاقة فى عمومها ظاهرة متقلبة {جدول رقم (٢) } وليست ثابتة أو جامدة ، خاصة فيما يتعلق بأسعارها الخام . وهذا ما يعيد تأكيده شكل رقم (٢) التالى :



شكل رقم (٢) تطور أسعار مختلف أنواع النفوط الخام خلال الفترة ١٩٧٢ – ١٩٩٧

ب – إن جدول رقم (٣) يظهر أننا أمام ظاهرة مترابطة الأركان (المتغيرات) ، بمعنى أن متغيراتها ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات إرتباط إحصائى كلها بلا إستثناء موجبة من ناحية ، وكثير منها قوى أو فوق المتوسط من ناحية أخرى أكثر أهمية . فعلى سبيل المثال هناك علاقة إرتباط موجب وقوى (لأنه يكاد أن يقترب من الواحد الصحيح) بين أسعار النفوط الخام الأربعة بعضها وبعض ، ثم بين هذه الأسعار وكل من الكميات المنتجة والمستهلكة من النفط الخام . وكذلك بين الإنتاج والاستهلاك من النفط الخام والإنتاج والاستهلاك من الغاز الطبيعى . وهذه النتائج كلها تؤكد إمكانية استخدام أحد هذه المتغيرات للتنبؤ بالآخر .

ج – لذلك جاءت معدلات الاتجاه العام التى يوضحها جدول رقم (٤) تؤكد أن كل من الإنتاج والاستهلاك العالميين من كل من النفط الخام والغاز الطبيعى والاستهلاك العالمى للطاقة النووية هم فى علاقة طردية مع عنصر الزمن يتزايدون بمروره واستمراريته . وأن أسعار النفط الخام العربى دونما بقية أسعار النفوط الأخرى غير العربية (ربما لجودة الأول) هى فقط التى تتزايد بمرور الزمن .

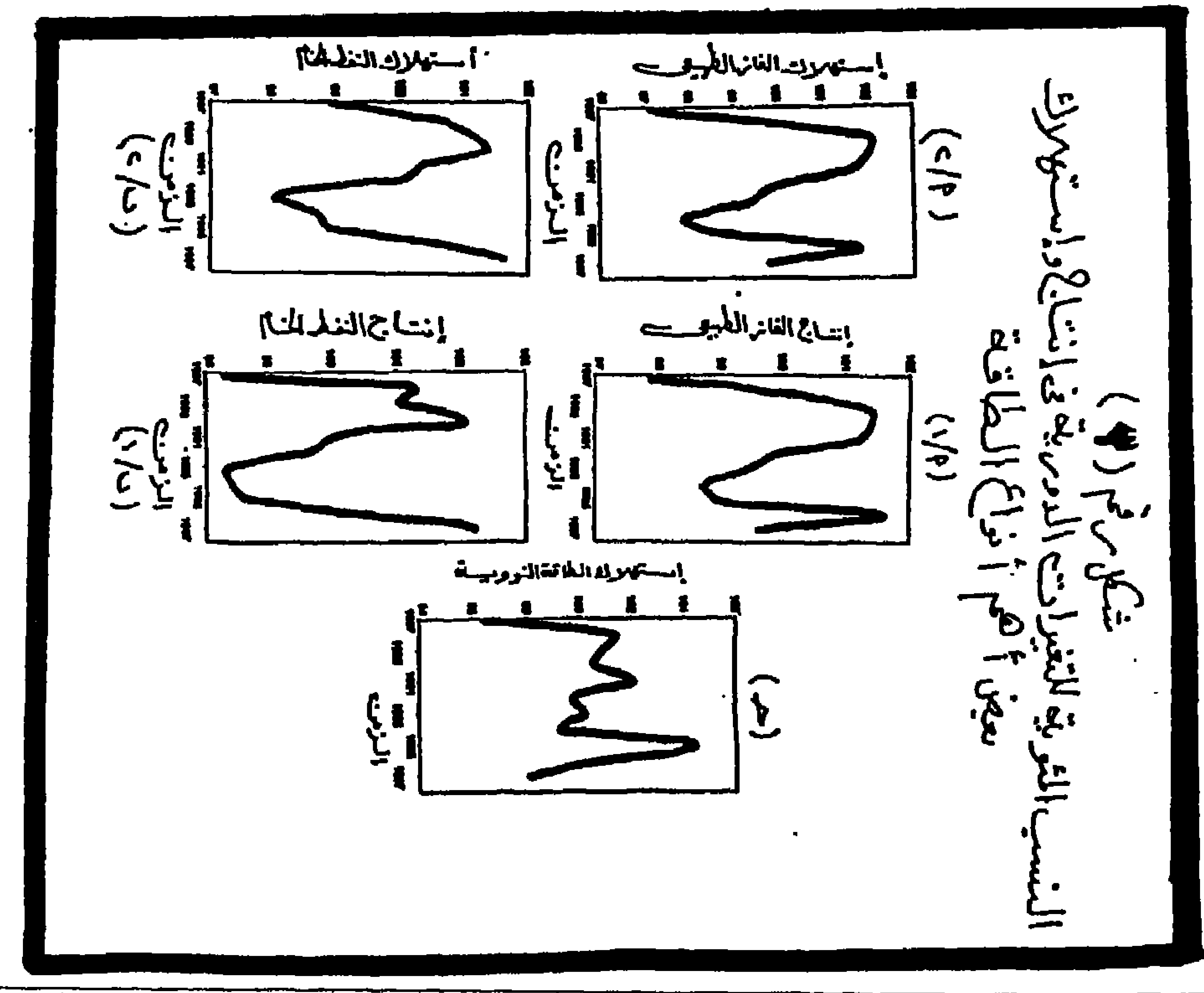
د – وأخيراً جاء جدول رقم (٥) مؤكداً وجود ظاهرة التغيرات الدورية بالنسبة لكل المتغيرات الاقتصادية التى شملتها هذه الدراسة عن أنواع ومصادر الطاقة المختلفة . وهذا ما يظهره بوضوح شكلى رقم (٣) و (٤) التاليين .

ومن هذين الشكلين يتضح أن متوسط طول فترة التغير الدورى الواحد (سواء بين أعلى قمتين متتاليتين أو أدنى قاعدتين متتاليتين) تتراوح بين ٥ ـ ٦ سنوات سواء فيما يخص إنتاج الطاقة أو استهلاكها أو أسعارها .

وبذلك تتضح معالم الإجابة عن المجموعة الثانية من أسئلة هذه الدراسة عن مدى خضوع الطاقة لظاهرة الدورية بالإيجاب . أى أن الطاقة لا تخضع لظاهرة الموسمية ـ كما سبق أن أوضحت هذه الدراسة ـ لكنها تخضع لظاهرة الدورية أو لظاهرة دورات الأعمال

شكل رقم (٤)
النسب المئوية للتغيرات الدورية في الأسعار
العالمية لمختلف أنواع النفط الخام

(ب) أسعار خام برنت – الزمن
(د) أسعار نفط خام نيجيريا – الزمن
(أ) أسعار نفط خام تكساس – الزمن
(ج) أسعار نفط خفيف دبي – الزمن



شكل رقم (٣)
النسب المئوية للتغيرات الدورية في إنتاج واستهلاك
بعض أهم أنواع الطاقة

Business Cycles . ويعزى الاقتصاديون [8] ذلك لبعض أو كل واحد أو أكثر من الأسباب والعوامل التالية :

١ - موجات الضمور أو الانحطاط ، والتي تحدث بسبب قيام المشروعات بضغط نفقات الإنتاج خاصة فيما يتعلق منها ببنود الأجور والمكافآت وما شابهها وذلك لفترة زمنية معينة بهدف زيادة أرباحهم فيؤدى ذلك بدوره إلى زيادة البطالة السافرة من ناحية ثم إلى تقليل حجم الطلب الكلى من ناحية أخرى أهم . والأخير بدوره بالضرورة سيؤدى إلى تقليل حجم المعروض (الإنتاج) فيحدث الضمور أو الانحطاط (الإنمكاش) فى حجم النشاط الاقتصادى ككل . فإذا نجح هؤلاء المتعطلون (البطالة السافرة) فى الحصول على فرص عمل جديدة ، فإن هذا يؤدى إلى زيادة الإنتاجية والناتج والدخول الفردية فيعمل هذا بدوره على زيادة حجم الطلب الكلى ... وهكذا يتكرر حدوث الموجات .

٢ - التطور التكنولوجى ، خاصة فى مجالات استخدام الحاسوبات الشخصية والذى أدى إلى زيادة معدلات إنجاز الأعمال ونموها .... إلخ .

٣ - الرقابة على المخزون ، والتى يمكنها عن طريق زيادته أو إنقاصه معادلة الحجم الكلى على مختلف أنواع السلع ، خاصة مصادر وأنواع الطاقة القابلة أصلا للتخزين مثل البترول والغاز الطبيعي والفحم . فمثلاً فى حالة زيادة حجم المعروض (الإنتاج) من مصدر طاقة معين (النفط الخام مثلاً) عن حجم الطلب الكلى عليه فى خلال فترة زمنية معينة يمكن تخزين الفارق من هذا الإنتاج ، فيصبح حجم المعروض عندئذ قريباً من حجم المطلوب . والعكس بالعكس صحيح عند زيادة حجم الطلب الكلى من النفط الخام عن حجم المعروض منه ، إذ فى هذه الحالة يمكن إستخدام هذا الفائض السابق تخزينه منه فى مساواة عرضه مع طلبه ... وهكذا .

٤ - تطور ونمو الإنتاج من مختلف أنواع الخدمات (القطاع الخدمى) ، بمعدلات أكبر من النمو الذى حدث فى الإنتاج من القطاع السلعى ، مما أدى بدوره إلى استقرار الطلب الكلى . وذلك لأنه وكما هو معروف فإن معدلات التقلب (الدورات الاقتصادية) فى القطاع السلعى غالباً ما تكون بصورة أكثر حدة منها فى القطاع الخدمى .

٥ - التغيرات (الآثار) المفاجئة أو الحادة ، والتى عادة ما تحدث بسبب بعض التصرفات غير المدروسة . فمثلاً قرار تجميد (تسقيف) أسعار الفائدة على الودائع الادخارية أو الاستثمارية سيؤدى حتماً إلى قيام المدخرين إلى سحب هذه الودائع من البنوك والمصارف وتحويلها إلى نقود سائلة لشراء سلع وخدمات بالسوق فيعمل هذا على تغيير حجم الطلب الكلى فى هذا السوق . وقد تحدث مثل هذه التغيرات المفاجئة أيضاً بسبب إشاعات يطلقها الأفراد أو بسبب بعض القرارات التى تتخذها بعض المشروعات .

٦ - الكوكبة (أو العالمية كما يروق للبعض أن يسميها) ، والتى جعلت من العالم (على إختلاف أيدولوجياته ودياناته وألوانه ومواقعه ومستوياته الاجتماعية والاقتصادية) قرية واحدة كبيرة يؤثر ويتأثر بعضها ببعض . وبالتالى يمكن لاقتصاديات الدول التى يعانى

الطلب الكلى المحلى بها من نقص أو عجز أن تتخطى هذا العجز بزيادة صادراتها إلى العالم الخارجى - دونما عوائق ضخمة كما كان الحال قبلاً - وبذلك يتحول العجز أو القلة فى طلبها الكلى المحلى إلى زيادة ونمو .

ويعتبر هذا العامل بالذات من أكثر العوامل المسببة للدورات الاقتصادية (التغيرات الدورية) خاصة فى قطاع البترول ومشتقاته والغاز الطبيعى لما لهذه السلع بطبيعتها من تشعب وانتشار ومكانة عالمية (سلعة إستراتيجية) .

المــآل :

عرضت هذه الدراسة لموضوعها عن الطاقة وظاهرتى الموسمية والدورية من خلال نقطتين أساسيتين ، تناولت أولهما علاقاتها بظاهرة الموسمية ، وتناولت ثانيتهما علاقاتها بظاهرة الدورية .

وتوصلت الدراسة إلى صحة فرضها الوحيد والأساسى وهو أن الطاقة بصرف النظر عن اختلاف أنواعها ومصادرها لا تخضع لظاهرة الموسمية ولكنها تخضع لظاهرة الدورية أو التغيرات الدورية أى لدورات الأعمال .

وكلتا هاتين النتيجتين - على الرغم من أن إحداهما بالإيجاب والأخرى بالرفض - يؤديا من وجهة نظر هذه الدراسة إلى نتيجة حسنة أو طيبة .

فعدم خضوع الطاقة إنتاجاً واستهلاكاً وأسعاراً لظاهرة الموسمية (الأجل القصير) يعنى ثبات معدلات نمو كل من هذه المتغيرات الثلاثة واستقرارها وهى نتيجة طيبة سواء بالنسبة للمنتج (شركات بترول وغاز وكهرباء) أو بالنسبة للمستهلك (فرداً كان أو هيئة أو جماعة) أو بالنسبة للدولة (بصفتها المستفيد الأول من إستقرار الأسعار فى الأجل القصير) لما يؤدى إليه ذلك بدوره من إستقرار اقتصادى مبعثه إستقرار موارد الدولة حيث هى المالك الأول لمعظم مصادر الطاقة فى معظم الدول ، وما يستتبعه هذا أيضاً من إستقرار سياسى واجتماعى) .

بينما يكون خضوع الطاقة لظاهرة الدورية مؤدياً لنتيجة طيبة مؤداها أن التغير الذى سيحدث فى المتغيرات الاقتصادية (الإنتاج ، الاستهلاك ، الأسعار) الخاصة بمصادر الطاقة هذه لن يكون أو يحدث - لأنه دورى - فجأة أو بدون سابق إنذار ، وإنما سيحدث بعد أو كل فترة متوسطة من الزمن مقدارها خمس أو ست سنوات . وبالتالى يمكن للمستهلك أن يتهيأ لو كان التغير الذى سيحدث فى الأسعار بالزيادة . ويمكن للمنتج أن يتهيأ لو كان التغير الذى سيحدث فى الإنتاج بالزيادة . ويمكن للدولة - خاصة إذا ما كانت نامية يعتمد إقتصادها على أحد مصادر الطاقة كالبترول أو الغاز الطبيعى - أن تتهيأ وتستعد للمساومة والمفاوضة قبل إقرار أو حدوث أى انخفاض فى أسعار الطاقة ، .... وهكذا .

هوامش الدراسة

(١) فرهاد محمد على (دكتور) ، الاقتصاد الإدارى - مدخل فى اتخاذ القرارت على مستوى الوحدة الاقتصادية (مكتبة الإنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٦) ص ٤٦٠ - ٤٦١ .

(٢) يرجى فى هذا الصدد الرجوع إلى :

(أ) سيد قطب ، فى ظلال القرآن (المجلد الأول ، الأجزاء من ١ ـ ٤ الطبعة السادسة والعشرون ، دار الشروق ، القاهرة ، ١٩٩٧) ص ٣٩٣ .

(ب) محمد كريم راجح ،، مختصر تفسير إبن كثير (المجلد الأول ، الطبعة الثالثة ، دار المعرفة ، بيروت ، ١٩٨٧) ص ١٢٩ .

(٣) فرهاد محمد على (دكتور) ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٧٨ .

(٤) محمد كريم راجح ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٠ ، ١٦١ .

(٥) المرجع السابق ، ص ٢٥٩ .

(٦) وفى التفسير (الاقتصادى) لهذه الرؤية قال يوسف أن مصر ستستقبل سبع سنوات لينة رخاء تكون فيها التربة خصبة مملوءة بالخير وتطيب الحياة ويصفو العيش ، ثم تأتى فى أعقابها سبع سنوات شداد لا يحدث فيها مطر وتمتلئ السماء فيها بالبرق الخادع ويجف ماء نهر النيل فيموت الزرع والضرع . ثم بعد ذلك تعاد الكرة وتتكرر الدورة . لذلك كانت نصيحة يوسف للمصريين هى تخزين (ترك) القمح فى سنبله لا يؤخذ منه إلا بمقدار الحاجة إليه فى وقت الشدة والبأس . يرجى فى هذا الصدد الرجوع إلى :

(أ) محمد أحمد جاد المولى وآخرون ، قصص القرآن (الطبعة الثالثة عشر ، مكتبة دار التراث ، القاهرة ، ١٩٨٤) ص ١٠٢ ـ ١٠٤ .

(ب) نواف الحليسى (دكتور) ، المنهج الاقتصادى فى التخطيط لنبى الله يوسف (الطبعة الثانية ، وكالة الأهرام للتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٠) ص ٢٨٣ - ٢٩٥ .

(٧) فرهاد محمد على (دكتور) مرجع سبق ذكره ، ص ٤٨٥ .

(8) Economics Focus , Beyond The Business Cycle , The Economist , Vol . 353 , No . 8142 , October 23rd, 1999 p.112.

* * * * *

تنظيم الأنشطة الرياضية في مصر وموقعها على الخريطة الدولية

بقلم : لواء طيار / منير صالح ثابت
رئيس اللجنة الأوليمبية المصرية
عضو اللجنة الأوليمبية الدولية

مقدمة تاريخية :

إن مجرد عنوان هذا المقال ، يتطلب منا بالضرورة العودة الى الوراء قليلا ، فلن نبدأ مثلا من العصور القديمة منذ الفراعنة ، فالماضى البعيد حافل والحمد لله بالسبق الرياضى للمصريين كما هو مسجل على الآثار المصرية الفرعونية وخصوصا على السجل الحافل وبرسوم واضحة على جدران مقابر بنى حسن بالمنيا .

ولكن فى هذا العصر – عصر السرعة كما يسمونه – لأنه طابع الشباب أيضا فى الوقت الحالى ، فسوف نبدأ الحديث معكم من قبل بداية القرن العشرين بقليل .

ففى عام ١٨٩٢ صدر قرا ر من محمد زكى باشا – ناظر المعارف العمومية – والتى تسمى حاليا وزارة التربية والتعليم ، بجعل التربية البدنية مادة أساسية فى المدارس ، وكانت قبل ذلك قاصرة على طوابير التلاميذ فى فناء المدرسة ثم صعودهم الى الفصول فى خطوات منتظمة .

بداية الرياضة المصرية :

جاء الإحتلال البريطانى لمصر عام ١٨٨٢ ولم تكن هناك رياضة .. ولم تكن هناك أندية .. وسادت البلاد أزمة نفسية .. صرفت الناس عن التفكير فى مثل هذه الشئون .. خصوصا وأن جرح نكسة ثورة عرابى كان لا يزال ينزف .. كما أن مفهوم الرياضة نستطيع القول بأنه لم يكن مفهوما فى هذه الحقبة من الزمن .. فقد سبق الإحتلال البريطانى تواجد الكيان التركى بمصر .. والذى كان يرى فى التعليم وجود المدارس ذات المستوى الجيد خطرا يهدد وجوده .. ولهذا كان يخنقه عند حد معين ..

ويتجنب ذلك بالنسبة للأزهر خوفا على سمعة تركيا الدينية .

أما بعد الإحتلال البريطانى .. وبعد أن هدأت الأمور له وبعد أن تربع النظار الإنجليز على المدارس الإبتدائية والثانوية أيضا .. ولأن الإنجليز يحبون الرياضة ، فقد بدأ هؤلاء النظار فى تنظيم التمرينات البدنية للتلاميذ وجعلوهم يزاولونها بدءا من المدارس الإبتدائية .. وهذه هى البداية التى تطورت بعد ذلك ونتج عنها ما سمى بالقسم المخصوص وهو إنتخاب التلاميذ فى أداء التمرينات البدنية .. ثم عمل مسابقة بين هذه الأقسام فى مختلف المدارس .. والفريق الفائز ينال الدرع أو (الصينية) كما كانت تسمى حتى فى أوائل العشرينات .

وقفة مع التاريخ وبدء التنظيم الرياضى فى مصر :

كانت البداية بتكوين بعض الأندية مثل : نادى الجزيرة عام ١٨٨٦ وإقتصرت العضوية فيه على ضباط الجيش الإنجليز فقط .. ونادى السكة الحديد عام ١٩٠٣ وإقتصرت العضوية فيه أيضا على مهندسى مصلحة السكة الحديد الإنجليز فقط ، ثم النادى الأهلى عام ١٩٠٧ والنادى المختلط عام ١٩١٢ .

ويعتبر عام ١٩١٠ هو بدء هبوب الريح الرياضى على مصر .. وذلك بعد أن تم تشكيل أول لجنة أوليمبية لمصر فى عهد الخديوى عباس حلمى وبرئاسة الأمير / عمر طوسون .. وكان مقرها الاسكندرية حيث كانت أملاك هذا الأمير الواسعة جدا كما كانت الاسكندرية مركز نشاط للجاليات الأجنبية وظهور بعض الأنشطة فى المدارس ، وفى مدارس بعض الجمعيات وبعض الأندية الشعبية .. وكان هذا بجانب الحركة الأوليمبية الوافدة ، وإنتهازا للنشاط الوليد .. فقد تكون ما يسمى (إتحاد الأندية الرياضية) عام ١٩١٠ وكان مقره الاسكندرية أيضا .. كما كان تشكيله من الرعايا الأجانب المقيمين بالاسكندرية وكان رئيسه يدعى (جاك جوهر) وسكرتيره العام (ميشيل هيرمان) .. ولم يكن هذا الإتحاد .. إتحادا بالمعنى المعروف لإدارة لعبة من اللعبات .. بل كان يدير جميع أنواع الرياضة ويمتلك جميع السلطات فى وقت كانت مصر فيه واقعة تحت سلطان أجنبى رهيب يسمى (الإمتيازات الأجنبية) وكانت آثارها أشد لعنة من الإحتلال البريطانى .

بداية الإتحادات الرياضية المصرية :

إن مصر اشتركت اشتراكا رمزيا فى دورة استكهولم الاوليمبية عام ١٩١٢ بالسويد وكان الإشتراك قاصرا على اللاعب / أحمد حسنين فى سلاح الشيش .. كما كانت مصر عازمة على الإشتراك فى الدورة الاولمبية عام ١٩١٦ والتى كان مقررا إقامتها ببرلين عاصمة المانيا .. ولكن إندلاع الحرب بين الحلفاء والمانيا عام ١٩١٤قضى على هذه الدورة ولم تقم .. ثم كانت دورة أنفرس عام ١٩٢٠ واشتركت مصر فيها تحت إدارة (الإتحاد المختلط) وعادت البعثة المصرية حاملة العديد من الشكاوى ، ومن هنا بدأت المطالبة بإقامة إتحاد منفصل لكل لعبة من اللعبات الرياضية .

وقد نجحت حركة التحرر من الإتحاد المختلط بتكوين إتحادات منفصلة لكل لعبة بداية من عام ١٩٢١ ناضلت خلالها بعض الشخصيات المصرية المرموقة فى ذلك الوقت

وحتى عام ١٩٤٠ كان قد تكون بمصر أكثر من ثمانية إتحادات رياضية منها : ألعاب القوى / كرة القدم / الملاكمة / رفع الأثقال / كرة السلة / المصارعة / السباحة / الدراجات .

ثم توالى بعد ذلك تكوين الإتحادات الأخرى الواحد تلو الآخر وطبقا لما يبذل من جهود فى سبيل ذلك .. وقد استطاعت الإتحادات الجديدة أن تقوم على أكتاف العناصر المصرية المختلفة والتى إكتسبت الخبرة نتيجة للممارسة والإشتراك فى البطولات المحلية والبطولات الدولية سواء على مستوى اللاعبين أو الحكام وكان من يتقاعد عن اللعب يهرع الى الخدمة بالإنخراط فى سلك التحكيم والإدارة ، فأثروا الإتحادات المصرية الوليدة بجهودهم وخبرتهم وتفانيهم فى خدمتها متطوعين تطوعاً كاملا حقيقيا .. فلا الحكم .. ولا الإدارى يتقاضى أى شىء حتى مصاريف إنتقاله الى مقر الأندية المختلفة للتحكيم أو الإشتراك فى إدارة البطولات التى تقام بها ، كان الحكم أو الإدارى يدفعها من جيبه الخاص .. ولم تغر مهنة التدريب فى هذه الفترة أحد من هؤلاء لينخرط فى سلكها بغية النفع والإستفادة مثلما هو الحال الآن .

والآن

حديثنا عن بدء رسم موقع مصر على الخريطة الدولية

كانت خطوات مصر نحو الظهور فى المحيط الدولى تقابل بالدس .. وإقامة العراقيل فى طريق الخطوات المصرية لإستشعار القوى الأجنبية بثقل مصر وشعبها وما يمكن أن ينتجه ذلك من آثار على المنطقة المحيطة عربيا وأفريقيا ، فكان لابد من وأد أية محاولات من شأنها بزوغ نجم مصر على الساحة الدولية .. ولتكن بدايتنا من الدورة الافريقية الأولى التى حاولت مصر إقامتها عام ١٩٢٩ والتى نعتبرها الدورة الذبيحة .

كانت نتائج مصر الرياضية على المستوى الدولى والأوليمبى قد لفتت الأنظار إليها .. وحاولت مصر إقامة دورة ألعاب تضم شباب القارة الافريقية عام ١٩٢٩ عقب ما نالته من شرف الفوز بالعديد من البطولات فى الألعاب الاوليمبية عام ١٩٢٨ ، إذ كانت هذه السنة من أزهى السنوات فى تاريخ مصر وحتى الآن ، إذ لم يكن فوز مصر فيها قاصرا على لعبة واحدة أو لعبتين .. بل حصلت مصر فيها على :

(١) المركز الأول (الميدالية الذهبية) رفع الأثقال سيد نصير .

(٢) المركز الأول (الميدالية الذهبية) المصارعة ابراهيم مصطفى .

(٣) المركز الثانى (الميدالية الفضية) الغطس فريد سميكة ١٠ متر .

(٤) المركز الثانى (الميدالية الفضية) الغطس فريد سميكة ٥ متر .

(٥) المركز الثالث (الميدالية البرونزية) الغطس / فريد سميكة / اللوحة المتحركة .

(٦) نجاح إسحق حلمى فى عبور المانش عام ١٩٢٨ .

(٧) المركز الرابع بأولمبياد ١٩٢٨ لفريق كرة القدم .

(٨) وبطولات دولية أخرى في نفس العام حصل عليها : إدمون صوصة في البلياردو ، وسلفاتور شيكوريل في السلاح .

وعين الإستعمار ترقب ولا تغفل .. ولهذا تركت مصر وهيئاتها الرياضية تروج لفكرة الدورة الافريقية دون أن تتدخل حتى إذا ما تم بناء ستاد الاسكندرية وبدأت مصر توجه الدعوة بالفعل للدورة الافريقية حيث كانت معظم دول القارة في تلك الفترة واقعة تحت نير الاستعمار ومعظمهم من الحلفاء ، الذين حالوا دون إشتراك هذه الدول وأمرتهم بعدم الحضور الى مصر حتى لا يشاهدوا مظاهر تقدمها ومعالم حضارتها .. وقتلت الدورة الافريقية والتى كان مقررا أن تقام وأنشىء من أجلها ستاد الاسكندرية عام ١٩٢٩ .

عودة الى مصر الأوليمبية :

حقيقة كان لقتل الدورة الافريقية أثر عكسى فقد لفتت هذه الحادثة نظر الملك فؤاد وأثارت اهتمامه الى التشكيل الأعلى للرياضة فى مصر وشعر بعدم اهتمام هؤلاء الأجانب المسيطرين على قمة هيئة الرياضة فى الدولة وهى اللجنة الاوليمبية والتى يرأسها إسما الأمير/ عمر طوسون .

ولهذا كان رد الفعل بعد إلغاء الدورة الافريقية التى كان يبغى الملك فؤاد من ورائها شيئا من الفخار ، ولهذا أراد أن يضع على رأس اللجنة الاوليمبية المصرية شخصا آخر ، وكانت اولمبياد ١٩٣٢ على الأبواب ، وهنا أثير تعيين مندوب مصرى في عضوية اللجنة الاوليمبية الدولية بدلا من السيد / أنجلو بولاناكى - اليونانى الجنسية - والذى كان يمثل مصر فى ذاك الوقت بعضوية اللجنة الاولمبية الدولية .. وتمسكت اللجنة الاولمبية الدولية بقانونها وهو عضوية اعضائها مدى الحياة وهم يعينون من قبلها لا من قبل الدول وتمسكت مصر بوجهة نظرها ولم تشارك بأولمبياد لوس انجلوس عام ١٩٣٢ .. ولكن نظرا لمكانة مصر وثقلها فقد نجحت المساعى التي بذلت فيما بعد بتمثيل مصر فى اللجنة الاولمبية الدولية بالسيد/ محمد طاهر باشا .. وصدر المرسوم الملكى بتكوين اللجنة الأهلية للرياضة البدنية واعتمد قانونها ... وكان هذا بداية التنظيم الشامل للرياضة فى مصر .

وقبل أن نعرج على التنظيمات الحكومية والأهلية للرياضة فى مصر بعد هبوب رياح ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ ، لنا وقفة موجزة مع نجاح آخر من نجاحات مصر على المستوى الدولى ، إذ خرجت من مصر فكرة تنظيم دورة الألعاب الرياضية اقليميا تضم كافة الدول المطلة على حوض البحر الابيض المتوسط .. ولاقت الفكرة ترحيبا كبيرا من كافة الجهات الدولية (اللجنة الاولمبية الدولية / الإتحادات الدولية / اللجان الاولمبية الأهلية) وخرجت الى النور الدورة الأولى لألعاب البحر المتوسط عام ١٩٥١ التى نظمتها مصر بمدينة الاسكندرية علي ستادها المنشأ عام ١٩٢٩ .

بدء التنظيمات الرياضية بمصر عقب ثورة ٢٣ يوليو ١٩٥٢ :

هبت الثورة المصرية فى ٢٣ يوليو ١٩٥٢ ، ودارت عدة مباحثات بقيادة البكباشى (فى هذا الوقت) عبد الرحمن أمين - والذى أصبح فريقا بعد ذلك - وكان الرجل رحمه

الله يبغى الوصول بالرياضة المصرية الى تحقيق أهدافها فقد كان رياضيا وله ماض بنادى الترسانة الرياضى فى كرة القدم ، وكان يرغب أيضا فى تيسير السبل للوصول الى تحقيق الأهداف الرياضية الحقيقية .

وبدأت تشكيلات جديدة فى الجهاز الإدارى للرياضة فتولى هو رئاسة اللجنة الاولمبية .. كما عين النجم الرياضى السابق والنائب بمجلس الدولة محمود مختار (التتش) وكيلا لوزارة الشئون الإجتماعية لشئون الرياضة – إذ لم تكن وزارة الشباب ولا المجلس الأعلى للشباب والرياضة قد شكلا بعد .

وعقب ذلك صدر أول قانون موحد للأندية الرياضية والإتحادات ينظم لها طريق سيرها ويقنن لها شئونها بوضوح .. ثم كان للفريق عبد الرحمن أمين أيضا فضل كبير فى تكوين المجلس الأعلى للشباب برئاسة السيد/ كمال الدين حسين – وسكرتارية المرحوم / عادل طاهر – وقد تحول هذا المجلس بعد ذلك الى وزارة للشباب ، وفى عهد تلك الوزارة تتابع على اللجنة الاولمبية المصرية مجموعة من الشخصيات الرياضية المرموقة لا يتسع المجال لذكر الأسماء الآن .

بناء العالم .. والحركة الاولمبية :

إن بناء العالم السعيد المستقر يجب أن يبدأ ببناء الفرد .. وحين نريد أن نجدد العزم لبناء مجتمع سعيد ينعم بالسلام .. فيجب أن نعلم أنه من الخطأ أن نبنى خطواتنا على أساس أن إصلاح الحياة الإجتماعية بالنسبة للمجتمع تؤدى تلقائيا الى إصلاح الفرد .. بل يجب الإهتمام أساسا بعقلية الفرد ونفسيته.. ومتى أصقلت الفرد ، سهل عليه أن يتعاون مع أمثاله لخدمة المجتمع ، وحينئذ يستطيع إصلاح ما أفسدته الحروب .

ولا ننكر أن التمرينات والألعاب التى تنشرها الحركة الاولمبية تحسن الصحة وتنمى القوة البدنية والروحية ، وعندما يأتى التنازع على الحياة فالصحة والقوة والعقل هم الذين يسودون بالطبع .

ونود فى هذا المقام أن نوضح حقيقة حول الحلقات الخمس (رمز وشعار الألعاب الاولمبية) ولجنتها الاولمبية الدولية ، فكل حلقة بلونها ترمز الى قارة من القارات ، فمثلا الحلقة السوداء ترمز لقارة افريقيا ، والصفراء آسيا ، والخضراء أوروبا ... وهكذا كما كان يشاع فى البداية ، إلا أن الحقيقة حول هذه الخلقات أنها ترمز الى القارات الخمس وهى : أوروبا / أمريكا/ آسيا / أفريقيا / إستراليا ... أما الألوان الخمس وهى : الأحمر / الأزرق / الأصفر / الأسود / الأخضر ... فهى الألوان الأساسية التى تتشكل منها ألوان أعلام جميع الدول .

ملامح التنظيمات الرياضية

على المستوى الدولى والعالمى والمحلى

أولا : المستوى العالمى

(١) اللجنة الاولمبية الدولية :

لا شك أن الحركة الأولمبية تعد أرقى الحركات الإجتماية المنظمة التى ظهرت فى العصر الحديث بما تضمنه من مبادىء سامية .

فبعد تعطل الألعاب الاولمبية القديمة ، ظلت هذه الألعاب

فى ذاكرة التاريخ تعد أثرا من الآثار ، إلى أن كانت مبادرة البارون (بيير دى كوبرتان) هى الحافز الرئيسى لعقد المؤتمر الرياضى الدولى فى شهر يونية عام ١٨٩٤ -- أواخر القرن التاسع عشر – حيث أقيم هذا المؤتمر فى باريس ، وتوجت أعماله بالإعلان فى ٢٣ يونية ١٨٩٤ عن تشكيل اللجنة الاولمبية الدولية ، التى لم تأل جهدا فى إحياء الحركة الاولمبية فسارعت بتنظيم أول دورة للألعاب الاولمبية الحديثة صيف عام ١٨٩٦ بمدينة أثينا باليونان .

ويعد الفكر الاولمبى بمثابة فلسفة فى الحياة ، كما نص على ذلك الميثاق الاولمبى ذاته ، إذ تهدف تلك الفلسفة الى تقوية وصقل الصفات البدنية والعقلية والإرادية بنسب متوازية فى قالب سوى ، أو ما نعبر عنه حاليا بمزج الرياضة بالثقافة والتعليم ، وفى هذا الإطار يسعى الفكر الاولمبى الى خلق نسق للحياة تتوازى فيها الكفاءة العضلية مع القيم التعليمية للمثل التى يحتذى بها فى إطار إحترام المبادىء الاخلاقية .

واللجنة الاولمبية الدولية تعد أعلى سلطة رياضية فى العالم وهى كيان يبنى نفسه بنفسه ... وتشمل الحركة الاولمبية كافة المنظمات والرياضيين والأشخاص الذين يرتضون العمل وفق مبادىء الميثاق الاولمبى ، والمعيار الأساسى للإندراج تحت مسمى الحركة الاولمبية هو إعتراف اللجنة الاولمبية الدولية .

والميثاق الاولمبى هو الجامع لأحكام وقوانين وملاحق القوانين التى تقرها اللجنة الاولمبية الدولية ، أى أن هذا الميثاق هو دستور عمل الحركة الاولمبية وتنظيم الدورات الاولمبية الصيفية والشتوية .

(٢) إتحاد اللجان الاولمبية الأهلية :

وهو إتحاد يضم فى عضويته كافة اللجان الاولمبية الأهلية لجميع دول العالم ، يتبنى بعضا من قضاياها ومشاكلها وسبل تطوير أدائها ومعاونتها فى تحقيق أهدافها على مستوى بلدها ، للإتحاد جمعية عمومية تجتمع سنويا وينتخب مجلس إدارة هذا الإتحاد بمعرفة الجمعية العمومية التى تتكون من كافة الدول الأعضاء به .

ثانيا : المستوى الدولى

(٣) الإتحادات الرياضية الدولية :

بغية النهوض بالحركة الاولمبية فإنه يجوز للجنة الاولمبية الدولية الإعتراف بالإتحادات الرياضية الدولية بوصفها منظمات دولية غير حكومية تدير رياضة أو عدة رياضات على المستوى الدولى بالإضافة الى المستوى المحلى ، وحيث أن دور الإتحادات الدولية يندرج فى إطار الحركة الاولمبية ، فلذا يتعين أن تتوافق لوائحه وكافة أنشطته مع نصوص الميثاق الاولمبى ، ومما ينبغى ذكره أن كل اتحاد دولى يتمتع بإستقلالية تامة فى إدارة رياضته ... والإتحاد الدولى لأى رياضة معنى بالأمور التالية :

(أ) إنشاء وتعزيز القواعد الخاصة بممارسة رياضته وضمان تطبيق هذه القواعد .

(ب) ضمان تطوير رياضته فى شتى أنحاء المعمورة .

(ج) صياغة معايير أهلية المسابقات للمشاركة فى الألعاب الاولمبية بما يتوافق مع الميثاق الاولمبى ورفع تلك المعايير للتصديق عليها من اللجنة الاولمبية الدولية .

(د) تولى مسئولية الإشراف الفنى وإدارة رياضته أثناء الألعاب الاولمبية والمسابقات الأخرى التى قامت تحت رعاية اللجنة الاولمبية الدولية .

(هـ) توفير المساعدات الفنية أثناء التطبيق العملى لبرامج التضامن الاولمبى .

(٤) اللجان الاولمبية الوطنية :

وتتركز مهام هذه اللجان فى تطوير وحماية الحركة الاولمبية فى دولهم المعنية بما يتوافق مع ما هو وارد فى نصوص الميثاق الاولمبى ... وتقوم اللجان الاولمبية الوطنية بالدور التالى :

(أ) رعاية المبادىء الأساسية للفكر الاولمبى على المستوى المحلى فى إطار النشاط الرياضى ومن خلال وسائل اللجان الاولمبية المتعددة تستطيع نشر الفكر الاولمبى عن طريق البرامج التعليمية للتربية البدنية والرياضية فى المدارس والجامعات ويجوز لها إنشاء مؤسسات يكون هدفها الأساسى بث التعاليم الاولمبية عن طريق لإنشاء الاكاديميات الاولمبية الوطنية والمتاحف الاولمبية والبرامج الثقافية المختلفة .

(ب) ضمان تطبيق نصوص الميثاق الاولمبى فى دولهم .

(ج) تشجيع تطوير المهارات الفائقة وبرامج الرياضية للجميع .

(د) للجان الاولمبية الوطنية مطلق الصلاحية فى تمثيل دولهم فى الألعاب الاولمبية وفى كافة المسابقات الاقليمية والقارية أو المسابقات الدولية متعددة الرياضيات والتى تتم اقامتها تحت رعاية اللجنة الاولمبية الدولية .

اضافة للعديد من المهام الأخرى ، والتى لا يتسع المجال هنا لذكرها تفصيلا .

ثالثا : على المستوى المحلى :

ونعنى هنا التنظيمات الرياضية على مستوى جمهورية مصر العربية ، وقد أوضحنا فى بداية هذه المحاضرة نبذة تاريخية عن بدء تكوين هذه التنظيمات وألمحنا خلالها دور هذه التنظيمات ومسمياتها وكيفية نشأتها وتطور عملها .

والتنظيمات الرياضية فى جمهورية مصر العربية تضم تنظيمات حكومية وتنظيمات أخرى أهلية ... ولكى نوضح العلاقة بين كل من الأجهزةالحكومية والهيئات الأهلية فى المجال الرياضى بصفة عامة ، يلزم أن نتفق أولا على تعريف محدد ومفهوم واضح لطبيعة وأهداف كل منها ... وفيما يلى تعريف مختصر لكل من لأجهزة الحكومية والهيئات الأهلية .

(١) الأجهزة الحكومية :

وهى أجهزة تنشؤها الدولة ضمن هيكل الجهاز الحكومى بمستوياته المختلفة داخل الوزارات أو المؤسسات المعنية بالنشاط الرياضى كجزء من مسئولياتها المحددة فى قرارات إنشائها .

ومن الطبيعى أن يتولى العمل فى هذه الأجهزة الحكومية موظفون عموميون يخضعون لنظم وقوانين العمل فى الجهاز الحكومى للدولة سواء من حيث المؤهل أو الخبرة أو نظم المرتبات والترقى ... إلخ . كذلك فإن العمل

داخل هذه الأجهزة يخضع للوائح الإدارية والمالية المعتمدة لأجهزة الحكومية فى الدولة .

وتضع هذه الأجهزة خططها وبرامجها فى ضوء السياسة العامة للدولة وفى حدود الميزانيات المعتمدة لها ضمن ميزانية الجهاز الحكومى للدولة كما تخضع فى كل ذلك لرقابة ومتابعة أجهزة الرقابة والمتابعة الحكومية شأنها فى ذلك شأن باقي الأجهزة والمؤسسات الحكومية فى مجالات العمل الأخرى .

والهدف من إهتمام الدولة بإنشاء هذه الأجهزة الحكومية الرياضية هو قيام هذه الأجهزة بتنفيذ سياسة الدولة ومسئولياتها تجاه الشباب فى مجال التربية الرياضية والنشاط الرياضى العام ، بإعتبار أن النشاط الرياضى فى أى مجتمع يعتبر مرفقا من مرافق الخدمة العامة وهدفا من أهداف الدولة لرعاية النشيء والشباب شأنها فى ذلك شأن الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية ... وفى الغالبية العظمى من الدول أن لم يكن جميعها ينص دستور الدولة على مسئولية الحكومة المباشرة فى مجال التربية الرياضية ونشر الرياضة بين مجتمع الشبـــاب .

(٢) الهيئات الأهلية :

الأصل فى الهيئات الأهلية هو أنها هيئات تقوم بمبادرات وجهود أهلية من مجموعة من الرواد والقادة المهتمين بمجال محدد من مجالات النشاط الرياضى - ويتم تمويل هذه الهيئات أساسا من مصادر التمويل الشعبى الأهلى سواء من المؤسسات أو الأفراد المهتمين بهذا النوع من النشاط .

ويدير هذه الهيئات عادة مجالس إدارة يتم إنتخاب أعضائها بالإنتخاب الحر المباشر من بين مجموع أعضاء الهيئة المسددين لإشتراكاتها والذين يمثلون الجمعية العمومية لها .

ومن أمثلة الهيئات الرياضية الأهلية : النادى الرياضى / الإتحاد الرياضى/ اللجنة الأولمبية الأهلية .

(أ) النادى الرياضى :

هو الوحدة الأساسية لقاعدة تنظيم الهيئات الرياضية الأهلية فى أى مجتمع وهو مؤسسة تربوية رياضية تهدف إلى إتاحة الفرصة للشباب لممارسة الأنشطة الرياضية أساسا بالإضافة للأنشطة الثقافية والإجتماعية .

(ب) الإتحاد الرياضى :

الإتحاد الرياضى هو الهيئة المسئولة عن إدارة شئون لعبة معينة فى الدولة من جميع النواحى الفنية والإدارية والمالية وتتكون الجمعية العمومية للإتحاد الرياضى من ممثلى الأندية الرياضية المنضمة لعضوية الإتحاد وهم الذين ينتخبون مجلس ادارة الإتحاد لتولى مسئولية إدارة شئونه لفترة زمنية محددة .

ويكون للإتحاد الرياضى فروعا فى الأقاليم أو المحافظات تسمى مناطق الإتحاد تضم لعضويتها الأندية أعضاء الإتحاد فى نطاق الأقاليم أو المحافظة وتعمل على تنفيذ سياسة الإتحاد فى نطاقها .

وينضم الإتحاد الرياضى لعضوية الإتحادات الإقليمية والقارية والدولية المناظرة له لتنظيم إشتراك الفرق القومية وفرق الأندية التابعة له فى المسابقات الدولية التى تنظمها

هذه الإتحادات وفق لوائح ونظم كل مسابقة .

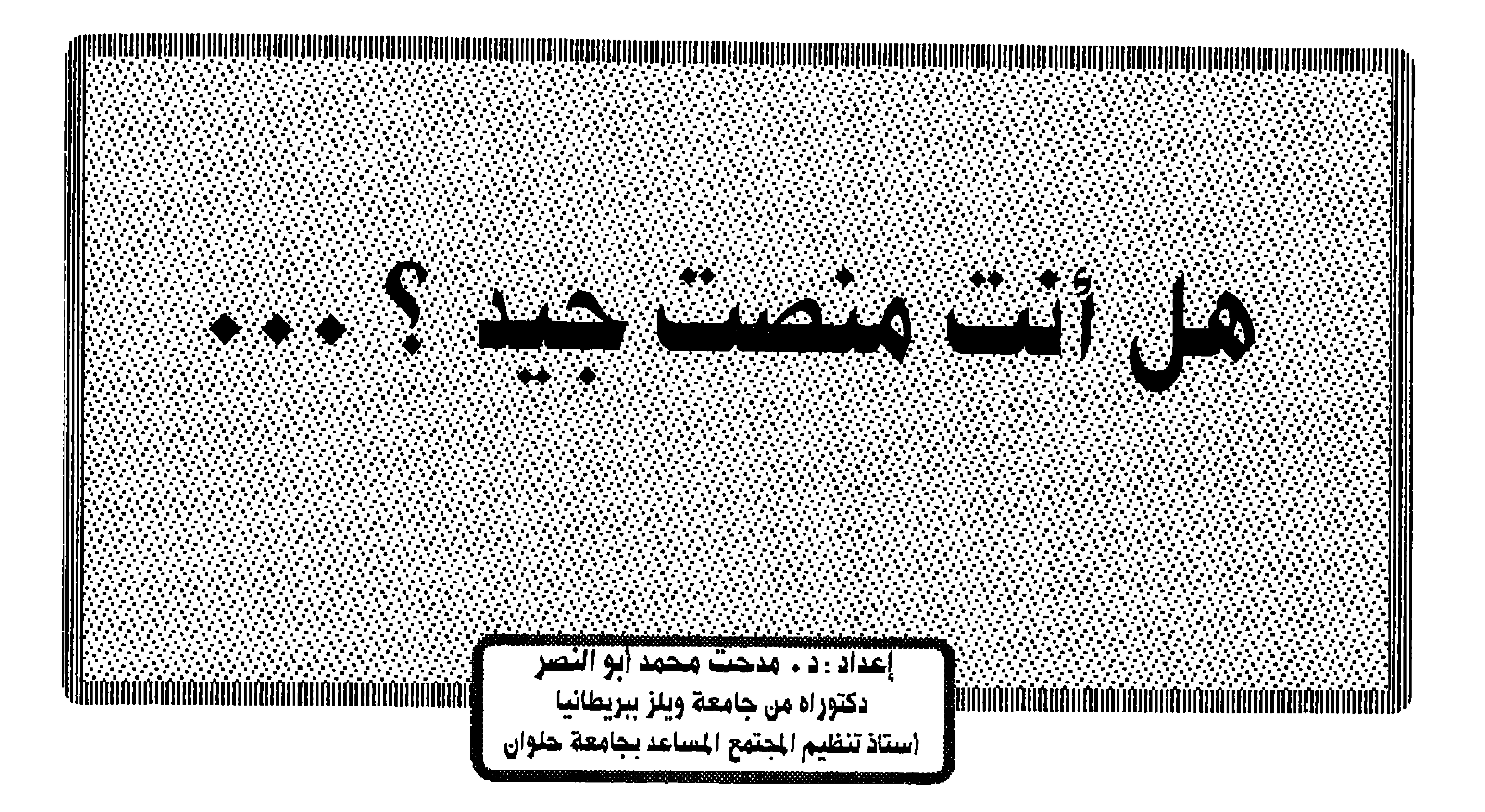
(ج) اللجنة الاولمبية الأهلية :

تتكون اللجنة الاولمبية فى الدولة من مجموع الإتحادات الاولمبية (الألعاب المدرجة بالبرنامج الاولمبى) ويشكل مجلس إدارتها بالإنتخاب من بين ممثلى هذه الإتحادات ويكون ذلك عادة عقب الإنتهاء من كل دورة أولمبية ، أى كل أربعة سنوات وهى الفترة الزمنية الواقعة بين الأولمبياد السابق والذى يليه .

وتعتبر اللجنة الاولمبية مسئولة عن تنظيم اشتراك الفرق القومية للدولة فى مسابقات الألعاب الاولمبية والقارية والاقليمية وهى وحدها التى تمثل الدولة فى هذه المسابقات طبقا للقواعد والنظم التى تضعها اللجنة الاولمبية الدولية وهى مسئولة عن رعاية القواعد والمبادىء الاولمبية والمحافظة عليها وحماية الهواية وفقا لدستور اللجنة الاولمبية الدولية والميثاق الاولمبى .

وختاما ... لعلنا نكون قد وفقنا فى عرض بعض الملامح المرتبطة بالأنشطة الرياضية فى مصر من حيث تاريخها وتطور نشأتها ومواقع هذه الأنشطة على الخريطة الدولية والتنظيمات التى تحدد ملامح العمل التنفيذى ورسم سياسات ممارسة تلك الأنشطة على كافة المستويات العالمية والدولية والمحلية .

* * * * *



الإنصـــات :

يحتاج الإنسان سواء فى حياته الشخصية أم الوظيفية إلى أن يتعلم مهارة الانصات للآخرين .

فــالزوج يحـتــاج إلى أن ينصت إلــى زوجـتــه ، والزوجــة تحـتــاج إلى أن تنصت إلى الزوج ، والطبـيب يحتاج إلى أن ينصت إلى المريض ، والمدرس يحتاج إلى أن ينصت إلى تلاميذه ، والموظف يحتاج إلى أن ينصت إلى الجـمــهـور ، والمدير يحـتــاج إلى أن ينصت إلى مرؤسيــه .

ولقد أوضحت الدراسات أننا نقضى ٨٠٪ من ساعات العمل فى عملية الإتصالات (حديث أو إنصات) منها مــالايقل عن ٤٥٪ يقـضـيــه المرء فى عـمليـة الإنصـات وحـــدها .

أسباب الإنصات :

إن الانصات هو عملية إتصال فى المرتبة الأولى ونحن نستخدم الانصات لأسباب عديدة منها :

(١) نقل المعلومات .

(٢) التعارف

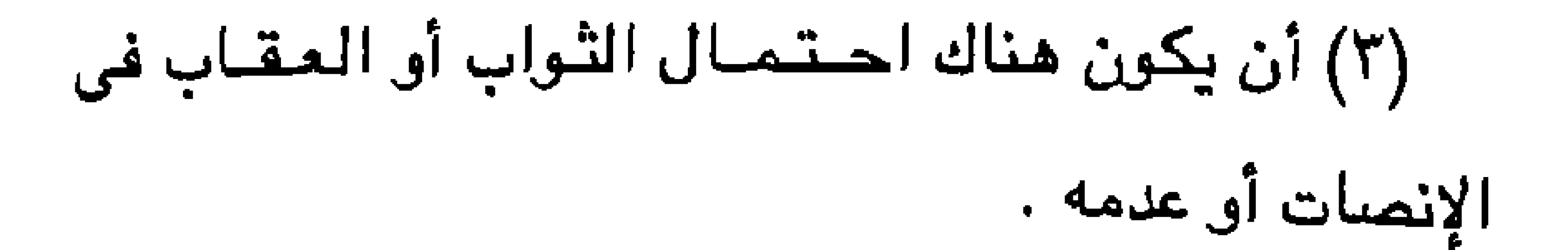
(٣) تبادل المشاعر .

(٤) الفهم والاستيعاب .

بكلمات أخرى يمكن أن نحدد الأسـبـاب التى تؤدى بالناس إلى الانصات فى الآتى :

(١) أن تحب المتحدث أو تكون معجبا به .

(٢) أن تعتقد أن المتحدث لديه مايستحق الاستماع .



(٣) أن يكون هناك احتمال الثواب أو العقاب فى الإنصات أو عدمه .

(٤) حينما تعتقد أن هناك احتمالا بأن يطلب منك التعليق على النقطة التى تم الحديث عنها .

(٥) أن تعتقد إذا أنصت جيداً للمتكلم فإنك تستطيع مناقشته فيما بعد .

أهمية الإنصات :

والإنصات له أهمية كبيرة فى تحقيق التواصل مع الناس ، ومساعدتهم ، وتوصيل الشعور بتقبلهم ، والتجاوب معهم ، والاحترام لهم ... بل إن الإنصات الجيد للآخرين يساعدك على إقناع الآخرين بآرائك وأفكارك ، بعد معرفة موقفهم تجاه موضوع النقاش .

كذلك يمكن أن نقول أن الإنصات الجيد هو أقصر الطرق للفهم والاستيعاب .. ولذلك فإن الله سبحانه وتعالى يقول فى سورة الأعراف « **وإذا قرىء القرآن فاستمعوا** [1] **له وأنصتوا** [2] **لعلكم ترحمون** » الآية ٢٠٤ .

فالإنصات لغوياً ، مصدراً للفعل نصت ، بمعنى ترك الكلام من أجل الاستماع وتفهم كلام المتحدث .

ويستخدم مصطلح الإنصات كترجمة عربية لاصطلاح Listening بمعنى الإصغاء والاستماع الجيد ومحاولة الفهـــم .

الإنصات والاستماع :

وهناك فرق بين الاستماع Hearing والإنصات ...

فالإنصات أعم وأشمل من الاستماع . والاستماع شرط من شروط الإنصات ومرحلة من مراحله . والاستماع يتم بواسطة الأذن ، بينما الإنصات يتم من خلال العقل .

مراحل الإنصات :

وتمر عملية الإنصات بمراحل يمكن تحديدها بإيجاز فى الآتى :

(١) الانتباه والتركيز .

(٢) الاستماع .

(٣) محاولة فهم المرسل (المتحدث)

(٤) تشجيع المرسل على الاستمرار من خلال الاستجابة البناءة سواء بالكلمة أو الحركة التى تساعد المرسل على التعبير الحر عن أفكاره .

حسن الإنصات :

يقول أحد الحكماء أننا يجب أن نتعلم آداب الإنصات كما نتعلم حسن الكلام . ومن حسن الإنصات إمهال المتكلم حتى ينتهى من حديثه وقلة التلفت فى الجواب والأقبال بالوجه . والنظر إلى المتكلم . والوعى لما يقول .

---

(١) بمعنى « إقصدوا السماع وتوجهوا إلى تفهم الكلام » .

(٢) بمعنى « اتركوا الكلام لأجل الاستماع » .

وحتى يحسن الإنسان الإنصات الإنصات لابد أيضا من أن يصمت فى أحيان كثيرة بما يعطى لنفسه الفرصه فى فهم كلام المتحدث والتفكير فى موضوع الحوار .

ولقد مدح بعض الحكماء الصمت بسبع عبارات هى :

١ - أنه عبادة من غير غذاء .

٢ - زينة من غير حلى .

٣ - هيبة من غير سلطان .

٤ - حصن من غير حارس .

٥ - استغناء عن الإعتذار لأحد .

٦ - راحة الكرام الكابتين .

٧ - ستر لعيوب المتكلم .

الإنصات والزمن :

ومع كل هذه الأهمية والفوائد للانصات ، إلا أن معظم الأفراد لايجيدون الإنصات الفعال . حيث أثبتت الدراسات أنه بعد الإنصات المستمر لمدة عشر دقائق ، لايتجاوز الشخص ماسمعه وفهمه وقيمه عن نصف ماقيل تقريباً .

وخلال ٤٨ ساعة يفقد ٥٠٪ منها لتنتهى الرسالة عمليا إلى ٢٥٪ من أصلها . بمعنى آخر أننا نحتجز فى ذاكرتنا ما لايزيد عن ربع مانسمعه وننصت إليه .

عقبات الإنصات الجيد :

ومن العقبات التى قد تصادف طريقك إلى الإنصات الجيد :

١ - شعورك الملح بأنه يجب عليك الإجابة عن شىء ما أو تقريره .

٢ - الحكم على الكلام الصادر من المتكلم . كما يفعل بعض المتعمقين فى اللغة حيث إنهم يخرجون عن موضوع الحديث تماماً بسبب خطأ قد يقع من المتكلم فى الإعراب مثلاً .

٣ - أن تسمع وأنت فى عجلة من أمرك . من أجل أن تكرم صديقا لك أو تحابيه ، ولوعرفت أن الوقت الذى تضيعه بدون فهم هو نفسه لو حاولت أن تفهم لما تعجلت .

٤ - أن تسمع ما تريد سماعه فقط - فتختار مما قال ما تحب أن تسمعه فقط وتهمل ماعداه .

٥ - أن يكون لديك ماتود قوله ويلح عليك وتتحين الفرصة لمقاطعة محدثك حتى تدلى بما لديك .

٦ - أن تكون مشغول الباب تماما مما لايفسح مجالا للسماع من الآخرين .

٧ - أن لاتكون متفقا فى الرأى مع محدثك أو مقتنعا سلفا أنك وإياه متناقضان فى المبدأ .

٨ - أن ترى محدثك كشخص لا ينتمى إليك ولاتنتمى إليه ، لكل منكما أفكار متعارضة .

٩ - أن تكون منصرف الذهن عن محدثك أو محملقاً فيه دون متابعة أو تركيز .

ما الذى تفعله لتستطيع الإنصات بشكل فعال وجيد ؟

١ - أن تنصت للأفكار وليس للجمل والعبارات -

فربما تكون الجمل غير موضحة للمعنى .

٢ – أن تعرف المحتوى الحقيقى والمراد من وراء كلام المتحدث أكثر من التعرف على الظاهر منه .

٣ – فكر للأمام للاستعداد للنقطة التالية . لتربط بينها وبين النقطة الأولى وهكذا حتى تكون موضوعا متكاملا ، ولكن إحذر اعتقاد أو افتراض النقطة التالية .

٤ – لا تندفع بتحضير الرد على الحديث .

٥ – ضع فى عقلك دائما أن الحديث مستمر حتى ميعاد الإنتهاء فلا تكن متلهفا على فترات فى وسط الحديث يتوقف فيها ولا تنتظر وقت الإنتهاء وتظل تنظر فى الساعة كل دقيقة .

٦ – أن يكون ذهنك حاضرا عند سياق الأمثلة حتى تربط بينها وبين المراد توضيحه بها .

أخيرا ..

تذكر أن انعدام مهارة الإنصات الفعال مكلفة للغاية ، حيث يترتب عليها على سبيل المثال ، إعادة تنفيذ الأعمال مرة أخرى ، والوقوع فى أخطاء عديدة .. لأن الإنصات للآخرين يوفر لك كثيرا من المعلومات التى تهمك فى الحياة والعمل أو الدراسة .

(√) إعرف نفسك ..

(X) هل انت منصت جيد ؟...

الآن، ما مدى قدرتك على الانصات الجيد، وبتركيز؟ لتعرف الرد، عليك بالاجابة عن الأسئلة الآتية بـ «نعم» أو «لا».

عندما تنصت للآخرين أثناء حديثهم معك:

١ ـ هل تعطي لهم الاحساس بالاهتمام بحديثهم؟

نعم ☐ لا ☐

٢ ـ هل توفر الانتباه والتركيز لحديثهم؟

نعم ☐ لا ☐

٣ ـ هل تشعر المتحدث بانك متابع لحديثه من خلال اشارة حركية أو صوتية؟

نعم ☐ لا ☐

٤ ـ هل تستخلص كثيراً من الأمور خلال الحركات الجسمية ونبرة الصوت لدى المتحدث؟

نعم ☐ لا ☐

٥ ـ هل تقوم بتسجيل بعض النقاط المهمة التي وردت في الحديث أو الحوار؟

نعم ☐ لا ☐

٦ ـ هل تترك المتحدث حتى ينتهي من حديثه، ثم تقوم بمناقشته؟

نعم ☐ لا ☐

٧ ـ في حالة عدم فهمك احدى الأفكار التي طرحت في الحديث، هل تستوضح هذه الفكرة من المتحدث؟

نعم ☐ لا ☐

٨ ـ هل توافق على هذه العبارة: فن الانصات يتطلب أن اكون مبتسما بدرجة مقبولة وفي الأوقات المناسبة؟

نعم ☐ لا ☐

٩ ـ هل ترد على الهاتف اثناء حديثك مع الآخرين؟

نعم ☐ لا ☐

١٠ ـ هل تنصت الى ما يهمك من الكلام فقط، وتعرض عن دونه؟

نعم ☐ لا ☐

١١ ـ هل تقاطع المتحدث كثيراً عند حديثه معك؟

نعم ☐ لا ☐

١٢ ـ هل توحي للمتحدث بانك معه، في حين انك لست كذلك؟

نعم ☐ لا ☐

التعليمات والتفسير

أ ـ اعط لنفسك درجة واحدة في حالة الاجابة بـ «نعم» عن الأسئلة من ١ الى ٨، وفي حالة الاجابة بـ «لا» عن الأسئلة من ٩ الى ١٢.

ب ـ أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

* اذا حصلت على ٩ درجات فاكثر، فانت منصت جيد، تحترم الآخرين وتهتم بهم، عندما يتحدثون معك. أغلب الناس يستمتعون بالتكلم معك، وهم سعداء لانصاتك وانتباهك لحديثهم.

* اذا حصلت على ٥ الى ٨ درجات، فانت احيانا منصت جيد، واحيانا اخرى لا.. وذلك عندما يكون موضوع الحديث وشخصية المتحدث غير ذي اهمية بالنسبة إليك، او ان انتباهك وتركيزك في الحديث يتاثران ببعض الأمور التي تشتت ذهنك وتبعده عن المتحدث.

* أخيراً، اذا حصلت على اقل من ٥ درجات فانت شخص غير منصت للآخرين. أنت تستمع إليهم باذنك فقط، لا بعقلك، وهذا يعرضك للوقوع في أخطاء عدة، لان الانصات للآخرين يوفر لك كثيراً من المعلومات التي تهمك في الحياة والعمل أو الدراسة.

أغلب الناس لا يحبون الاتصال بك، لأنهم ليسوا أغبياء، ولانهم يدركون أنك لا تحترمهم ولا تهتم بهم نظراً لعدم انصاتك إليهم.

ننصحك بإعادة قراءة المقدمة والأسئلة مرة أخرى. ■■

المراجع المستخدمة :

(١) القرآن الكريم .

(٢) محمد عبد الغنى : مهارات الحديث والإنصات (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ١٩٩٨) .

(٣) مدحت محمد أبو النصر : « هل أنت منصت جيد ؟ » مجلة الشروق ، العدد ٣١٨ ، السارقة : ١١-١٧/٥/١٩٩٨ ، ص ٧٤.

(٤) مدحت محمد أبو النصر : « مهارة الإنصات للآخرين » ، برنامج مهارات الاتصال الفعال (دبى : معهد التنمية الإدارية ، ١٩٩٩) من ص ١٠ – ١٢ .

*****

إدراك المدراء والمصدرين لمعوقات الصادرات المصرية إلى السوق الإفريقية

(بحث محكم)

د. منى محمد إبراهيم البطل
كلية التجارة - جامعة قناة السويس

بقية المنشور بالعدد السابق

الفصل الثالث
الدراسة الميدانية

أولاً : مقدمة :

أظهرت الباحثة فيما سبق ، ما تعانيه مصر من مشكلة لعجز فى الميزان التجارى ، ويعكس هذا العجز عدم قدرة لإنتاج المحلى على الوفاء بالمتطلبات المحلية من ناحية ، عدم قدرته على النفاذ إلى الأسواق الخارجية من ناحية أخرى ، كما يعكس ذلك عدم القدرة على استغلال المزايا النسبية ، وتطوير الإنتاج لمواكبة احتياجات السوق المحلية والعالمية والأفريقية ، كما يعكس أيضاً عدم معرفة واكتشاف المزايا التنافسية التى يستطيع المنتج المصرى بها اختراق الأسواق الدولية .

وعلى الرغم من الجهود الرسمية لتشجيع وتنمية الصادرات المصرية ، وفتح أسواق جديدة لها ، إلا أن هذه الجهود لم تحقق النتائج المطلوبة ، واستمرت المشكلة قائمة ، حتى أصبحت مصر تمثل طبقاً لتقارير البنك الدولى الترتيب الثالث بالنسبة للدول الأقل تصديراً والرابع بالنسبة للدول الأكثر استيراداً (٣٥) ، مما يعنى

استمرار توقع تزايد الفجوة فى الميزان التجارى ، إذا لم يحدث تقدماً ملموساً فى الصادرات المصرية ، خاصة مع الاتجاه لتحرير التجارة .

لذلك يتطلب الأمر إعطاء الأولوية الكاملة ، لتنمية وزيادة الصادرات ، بإزالة أى معوقات أو عقبات تعوق العملية التصديرية .

ثانياً : معوقات التصدير :

تواجه الصادرات المصرية ببعض المعوقات التى تحد من نموها ، تتمثل فى الآتى(*)

X_1 معوقات تمويلية .
X_2 معوقات جمركية .
X_3 معوقات جمركية من الدول المستوردة .
X_4 معوقات تسويقية .
X_5 معوقات إنتاجية .
X_6 معوقات تكنولوجية .
X_7 معوقات نقل وعبور .
X_8 معوقات من الجهات المسئولة عن الرقابة على الصادرات فى الموانىء المصرية .

وقد تم استقصاء آراء عينة من المصدرين المصريين ، الذين يصدرون منتجاتهم عن طريق الميناء الجاف بمدينة العاشر من رمضان ، ومدراء التصدير بالشركات القابضة ، التى تقوم بتصدير منتجات الشركات التابعة لها ، وذلك للتعرف على درجة تأثير كل معوق من وجهة نظرهم ، على العملية التصديرية إلى السوق الأفريقية .

ثالثاً : إدراك المصدرين ومدراء التصدير بالشركات القابضة لمعوقات الصادرات المصرية إلى السوق الأفريقية :

أ - ترتيب المعوقات وفقاً لمتوسط الرتب :

يوضح الجدول رقم (١٦) ترتيب المعوقات وفقاً لمتوسط الرتب ، الذى تم حسابه باختبار مان ويتنى Mann Whitney أو U.Test ، الذى يتعبر من أقوى الاختبارات اللامعملية ، الخاصة بالفرق بين مقياسين ، ومن شروطه أن المتغيرات محل الدراسة مقاسة بمقياس ترتيبى أى مقياس ليكرت .

(١) تمثل المعوق الأول ، وفقاً لإدراكات المدراء فى التسارع التكنولوجى ، الذى يجتاح العالم الان فى كل وسائل الإنتاج ، عدم استطاعة المنتجين المصريين من ملاحقته . كان ترتيب هذا المعوق ، وفقاً لإدراكات المصدرين هو الثامن أو الأخير ، حيث يرجع ذلك إلى أنهم يعتمدون فى إنتاجهم أساساً ، على الأيدى العاملة فأغلب المنتجات المصدرة هى المنسوجات القطنية ، السجاد ، الحلوى والسيراميك .

(٢) تمثل المعوق الأول ، وفقاً لإدراكات المصدرين فى التسويق ، من حيث ندرة المعلومات عن الأسواق الأفريقية ، مع عدم إجراء بحوث تسويقية لاكتشاف رغبات واحتياجات وأذواق المستهلك الأفريقى ، والتى يتم على أساسها تصميم المنتجات ، التى تحوز القبول لدى هذا

(*) تم كتابة هذه المعوقات بالتفصيل فى الفصل الأول مقدمة البحث ضمن مظاهر المشكلة .

جدول رقم (16)

ترتيب معوقات التصدير وفقاً لآراء المصدرين والمدراء

وفقًا لمتوسط الرتب

م	المعوقـــات	مدراء التصدير بالشركات التابعة		المصدرين	
		متوسط الرتب	الترتيب	متوسط الرتب	الترتيب
X_1	التمويلية	31.00	6	30.40	3
X_2	التسويقية	11.60	8	34.28	1
X_3	الإنتاجية	47.60	2	27.08	7
X_4	التكنولوجية	48.70	1	26.86	8
X_5	الجمركية المصرية	33.30	5	29.94	4
X_6	جمركية من الدول المستوردة	35.70	4	29.46	5
X_7	نقل وعبور	15.80	7	33.44	2
X_8	الجهات المسئولة عن رقابة الصادرات	39.20	3	28.76	6
	(X) المتوسط العام	42.75		28.05	

المصدر : النتائج الإحصائية لإجابات المستقصى منهم على الإستقصاء .

المستهلك . يقابل ذلك ندرة أكثر فى معرفة المستهلك الأفريقى بالمنتجات المصرية ، ومدى قدرتها التنافسية من حيث الجودة والسعر والتعبئة والتغليف . يضاف إلى ذلك قلة الاهتمام بإقامة المعارض الدائمة للمنتجات المصرية ، فى الدول الأفريقية ، واستخدام البعثات الترويجية كأداة تسويقية هامة ، كان ترتيب هذا المعوق هو الثامن لدى المدراء .

(٣) تمثل المعوق الثانى ، لدى المدراء الإنتاج ، من حيث مواصفات المنتج الذى يرضى رغبات واحتياجات المستهلك الأفريقى ودرجة جودته ، بالإضافة إلى الاهتمام بحسن تعبئته وتغليفه ، وجودة تشطيباته ، ومحاولات التطوير والابتكارات الدائمة للمنتجات . كان ترتيب هذا المعوق هو السابق لدى المصدرين .

(٤) تمثل المعوق الثانى ، لدى المصدرين فى خدمات النقل والعبور ، حيث تمثل تكلفة باهظة ،بالإضافة إلى المخاطر التى يمكن أن تواجهها الحاويات أو الشحنات فى الموانئ المختلفة ، وذلك لعدم وجود خطوط مباشرة للنقل الجوى والبحرى لدول السوق الأفريقية ، وعدم توفر طرق ممهدة لخطوط النقل البرى . حيث أنه غالباً يتم نقل المنتجات المصرية ، إلى الأسواق الأفريقية بطريقة غير مباشرة عبر الموانىء الأوروبية . كان ترتيب هذا المعوق هو السابع لدى المدراء .

(٥) تمثل المعوق الثالث ، لدى المدراء فى الجهات المصرية المسئولة عن رقابة الصادرات ، من حيث تعددها وتداخل اختصاصاتها ، وتأزم البيروقراطية بها ، بالإضافة إلى طول الإجراءات . كان هذا المعوق هو

السادس لدى المصدرين ، لأنهم يوظفون الشخصيات ذات المكانة التى تستطيع تخليص هذه الإجراءات بسرعة ودقة .

(٦) تمثل المعوق الثالث ، لدى المصدرين فى التمويل ، حيث تعانى كل الدول الأفريقية - تقريباً - من ندرة الصرف الأجنبى ، ويعتمد المستوردون فيها على الإئتمان طويل الأجل (لمدد تتراوح بين ٦٠ و ١٨٠ يوماً) ، مع وجود مخاطر وصعوبات كبيرة فى السداد . بالإضافة إلى عدم وجود خدمات مصرفية متطورة لهذا الغرض فى هذه الدول ، مما يجعل المعاملات تتم عن طريق بنوك خارجية (أوروبية) . فضلاً عن هذا ، عدم وجود نظم فعالة لضمان الصادرات ، الأمر الذى يضعف قدرة المصدرين المصريين على المنافسة فى هذه الأسواق ، بالمقارنة مع منافسيهم وخصوصاً من دول شرق آسيا . لقد أنشىء البنك الأفريقى للتصدير والاستيراد (AFRIXIMBANK) ، عام ١٩٩٤ (ومقره القاهرة) ، بغرض توفير التمويل للمصديرن والمستوردين الأفارقة ، وتقديم الضمانات والتسهيلات المصرفية التى يحتاجها توسيع التجارة بين الدول الأفريقية ، إلا أنه ما زال فى مهده . كان ترتيب هذا المعوق هو السادس لدى المدراء .

(٧) تقاربت إدراكات المدراء والمصدرين ، فى ترتيب المعوقات الجمركية من الدول المستوردة ، حيث احتلت الترتيب الرابع لدى المدراء والخامس لدى المصدرين . كما تقاربا أيضاً فى المعوقات الجمركية المصرية ، حيث احتلت الترتيب الخامس لدى المدرآء ، والرابع لدى المصدرين .

(٨) اتضح التباعد الشديد والاختلاف ، فيما بين كل من إدراكات المدراء والمصدرين ، نحو درجة تأثير معوقات التصدير على الصادرات المصرية .

حيث كان المتوسط العام لإدراكات المدراء هو ٤٢٫٧٥ ، والمصدرين ٢٨٫٠٥ .

وفقا للتحليل السابق ، نصل إلى :

النتيجة السابعة « رغم أن كلاً من مدراء التصدير بالشركات القابضة والمصدرين المصريين ، الذين يصدرون منتجاتهم عن طريق الميناء الجاف بالعاشر من رمضان ، يعملان معاً لتحقيق طفرة فى الصادرات المصرية ، إلا أن ترتيبهم للمعوقات التى تقف حائلاً أمام انطلاق هذه الصادرات ، اختلف بدرجة كبيرة فى ترتيب ست معوقات ، وتقارب فى إثنتين فقط » .

ب - مستوى المعنوية لمعوقات التصدير وفقاً لإداركات المدراء والمصدرين :

يوضح الجدول رقم (١٧) مستوى المعنوية لمعوقات التصدير ، وفقاً لاختبار مان ويتنى Mann Whitney ، المبنى على إدراكات كل من المدراء والمصدرين ، حيث اتضح بدرجة ثقة ٩٥٪ النتائج التالية :

النتيجة الثامنة « يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، ولكن ليست معنوية أى ليست ذات دلالة إحصائية للمعوقات التالية » .

		مستوى المعنوية
X_1	**المعوقات التمويلية .**	٠٫٩٢
X_5	**المعوقات الجمركية المصرية**	٠٫٤٧

جدول رقم (17)

مستوى المعنوية لمعوقات التصدير

وفقًا لإدراكات المدراء المصدرين

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X
Mann-Whitney U	245.000	61.000	79.000	68.000	222.000	198.000	103.000	163.000	127.500
Wilcoxon W	1520.000	116.000	1354.000	1343.000	1497.000	1473.000	158.000	1438.000	1402.500
Z	-.103	-4.215	-3.497	-3.860	-.715	-1.105	-3.641	-1.816	-2.441
Asymp. Sig. (2-Tailed)	.918	.000	.000	.000	.474	.269	.000	.069	.015

المصدر : الإختبارات الإحصائية اللامعلمية التى تمت عن طريق البرنامج الجاهز SPSS أى Statistical Packages for Social Sciences بإستخدام الكمبيوتر الشخصى PC .

مستوى المعنوية

X_6	**المعوقات الجمركية من الدول المستوردة**	**.47**
X_8	**المعوقات الجمركية من الجهات المصرية المسئولة عن الرقابة على الصادرات**	**.07**

النتيجة التاسعة : يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، وذات معنوية ، أى ذات دلالة إحصائية للمعوقات التالية :

مستوى المعنوية

X_2	**المعوقات التسويقية**	**.00**
X_3	**المعوقات الإنتاجية**	**.00**
X_4	**المعوقات التكنولوجية**	**.00**
X_7	**المعوقات الخاصة بالنقل والعبور**	**.00**

وفقاً للنتائج السابقة يقبل الفرض الثالث ـ جزئياً ـ ونصه : «عدم وجود فروق معنوية ، فيما بين إدراكات كل من المدراء والمصدرين ، نحو معوقات التصدير المتمثلة فـــى :

- X_1 **المعوقات التمويلية .**
- X_2 **المعوقات التسويقية .**
- X_3 **المعوقات الإنتاجية .**
- X_4 **المعوقات التكنولوجية .**
- X_5 **المعوقات الجمركية المصرية .**
- X_6 **المعوقات الجمركية من الدول المستوردة .**
- X_7 **المعوقات الخاصة بالنقل والعبور .**
- X_8 **المعوقات من الجهات المصرية المسئولة عن رقابة الصادرات .**

ج - مستوى المعنوية للمتوسط العام للرتب :

يوضح الجدول رقم ١٧ مستوى المعنوية ، للمتوسط العام للرتب (X) ، للمعوقات الثمانية ، فيما بين كل من إدراكات المدراء والمصدرين ، حيث اتضح بدرجة ثقة ٩٥٪ النتيجة التالية :

النتيجة العاشرة « يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، وذات معنوية أى ذات دلالة إحصائية ، للمتوسط العام للرتب ، للمعوقات الثمانية ، وفقاً لإدراكات كل من المدراء والمصدرين ، حيث أن مستوى المعنوية ٠.١٥ر » .

وفقاً لهذه النتيجة ، نصل إلى عدم صحة الفرض الرابع أى رفضه ، ونصه : « عدم وجود فروق معنوية للمتوسط العام للرتب ، للمعوقات الثمانية وفقاً لإدراكات المدراء والمصدرين» .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية

أولاً : النتائج :

١ - الجهود الرسمية لتنشيط الصادرات المصرية . وحجم هذه الصادرات :

أثبتت الدراسة صحة الفرض الأول الذى نصه «قد يؤدى عدم وجود استراتيجية واضحة للتوجه الخارجى ، إلى فشل كل الجهود الرسمية لزيادة الصادرات المصرية ، إلى السوق العالمية بصفة عامة ، وإلى السوق الأفريقية بصفة خاصة» .

وقد ثبت ذلك من خلال النتائج التالية :

النتيجة الأولى : « ضعف القدرة التصديرية المصرية ، لضآلة نسبة الواردات مقارنة بنسبة الواردات من السوق العالمية » .

النتيجة الثانية : « ضعف القدرة التصديرية المصرية ، لضعف نسبة الصادرات مقارنة بنسبة الواردات من السوق الأفريقية » .

النتيجة الثالثة : «هناك جهود رسمية ، على الصعيد العالمى بصفة عامة ، وعلى الصعيد الأفريقى بصفة خاصة ، لفتح أسواق جديدة أمام الصادرات المصرية لتنشيطها وتنميتها ، إلا أنها تبوء بالفشل لعدم وجود

استراتيجية واضحة للتوجه الخارجى ، تخدم العملية التصديرية» .

ب - حجم التجارة المصرية مع السوق الافريقية :

أثبتت الدراسة صحة الفرض الثانى الذى نصه : «قد يرجع القصور فى الصادرات إلى قصور باللجان المشكلة لتنشيط هذه الصادرات» ، وقد ثبت ذلك من خلال النتائج التاليـــة :

النتيجة الرابعة : «ضآلة قيمة ونسبة الصادرات المصرية إلى السوق الأفريقية ، قد يرجع إلى قصور هذه الصادرات» .

النتيجة الخامسة : «تعتمد الجهود الرسمية لتنشيط وتنمية الصادرات المصرية ، على عدد من اللجان ، إلا أن هذه اللجان ليس بها تمثيل لشركات قطاع الأعمال العام والشركات الخاصة المسئولة عن الإنتاج ، لطرح وجهات النظر المختلفة ، ولمعرفة المعوقات التى تحول دون زيادة الصادرات، لدراستها وللوصول إلى الحلول المناسبة ، لتنشيط وتنمية هذه الصادرات» .

النتيجة السادسة : «رغم تشكيل اللجان من الوزراء ، ذات العلاقة بالصادرات المصرية ، إلا أن هذه الصادرات ما زالت ضئيلة ، مما أدى إلى وجود عجز دائم بالميزان التجارى» .

ج - إدراك المدراء والمصدرين للمعوقات التى تواجه الصادرات المصرية إلى السوق الافريقية :

(١) ترتيب المعوقات وفقاً لمتوسط الرتب . ومستوى المعنوية :

أثبتت الدراسة صحة الفرض الثالث - جزئياً - ونصه «عدم وجود فروق معنوية ، فيما بين إدراكات كل من المدراء والمصدرين ، نحو معوقات التصدير ، المتمثلة فى :

- X_1 **المعوقات التمويلية .**
- X_2 **المعوقات التسويقية .**
- X_3 **المعوقات الإنتاجية .**
- X_4 **المعوقات التكنولوجية .**
- X_5 **المعوقات الجمركية المصرية .**
- X_6 **المعوقات الجمركية من الدول المستوردة .**
- X_7 **المعوقات الخاصة بالنقل والعبور .**
- X_8 **المعوقات من الجهات المصرية المسئولة عن رقابة الصادرات .**

وقد ثبت ذلك من خلال النتائج التالية :

النتيجة الثامنة : يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، ولكن ليست معنوية أى ليست ذات دلالة إحصائية للمعوقات التالية :

		مستوى المعنوية
X_1	**المعوقات التمويلية .**	٩٢ر٠
X_5	**المعوقات الجمركية المصرية .**	٤٧ر٠
X_6	**المعوقات الجمركية من الدول المستوردة .**	٤٧ر٠
X_8	**المعوقات من الجهات المصرية المسئولة عن رقابة الصادرات .**	٠٧ر٠

النتيجة التاسعة : يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، وذات معنوية أى ذات دلالة إحصائية للمعوقات التالية :

مستوى المعنوية

X_2	المعوقات التسويقية .	٠٫٠٠*
X_3	المعوقات الإنتاجية .	٠٫٠٠*
X_4	المعوقات التكنولوجية .	٠٫٠٠*
X_7	المعوقات الخاصة بالنقل والعبور .	٠٫٠٠*

(٢) مستوى المعنوية للمتوسط العام للرتب :

أثبتت الدراسة عدم صحة الفرض الرابع الذى نصه : «عدم وجود فروق معنوية للمتوسط العام للرتب ، للمعوقات الثمانية ، وفقاً لإدراكات المدراء والمصدرين» .

وقد ثبت من خلال النتيجة التالية :

النتيجة العاشرة : «يوجد فروق فيما بين إدراكات المدراء والمصدرين ، وذات معنوية أى ذات دلالة إحصائية ، للمتوسط العام للرتب ، للمعوقات الثمانية ، وفقاً لإدراكات كل من المدراء والمصدرين ، حيث أن مستوى المعنوية ٠٫٠١٥» .

ثانياً : التوصيات :

قد يرجع كل ما سبق ، إلى عدم وجود استراتيجية محددة المعالم ، ترسم تحركات الصادرات المصرية . وبناء عليه توصى الباحثة بما يلى :

التوصية الأولى : «تحديد الميزة التنافسية أو الميزات التنافسية التى تمتلكها مصر ، لتحديد المنتجات التى تغزو بها الأسواق الخارجية والتى تتناسب مع رغبات واحتياجات المستهلك الخارجى أوروبى ، أمريكى ، أسيوى ، عربى وأفريقى .

التوصية الثانية : «وضع استراتيجية التوجه الخارجى Outward Oriented ، أو ما يعرف بسياسة التصدير [٣٦] . حتى تحقق الدولة من خلالها أداء أفضل للصادرات والنمو الاقتصادى ، كما يتحقق دعماً لقدرات القطاعات المختلفة فى مواجهة المنافسة الخارجية ، حيث يكون فى مقدورها ، تنويع تشكيلة المنتجات والخدمات» .

التوصية الثالثة : « الهدف الرئيسى لهذه الاستراتيجية هى : بناء قاعدة للصادرات المصرية فى أقاليم ودول العالم عامة ، وفى أقاليم ودول القارة الأفريقية خاصة» .

التوصية الرابعة : «وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ على مراحل :

المرحلة الأولى : تقسيم الوضع الحالى لمعرفة المعوقات والمخاطر التى تواجه التنفيذ ، لوضع الحلول اللازمة والممكنة لتنفيذها .

المرحلة الثانية : حصر ما هو متاح من إمكانيات مادية ، بشرية ، فنية ، وإدارية ، لتحديد نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف لعلاجها .

المرحلة الثالثة : وضع خطة صناعية للتصدير عن طريق :

أ - تعديل القوانين والتشريعات الجمركية والاقتصادية والنقدية وفقاً لهذه الاستراتيجية .

ب - حشد كل الطاقات اللازمة لخدمة الخطة الصناعية وتنفيذها .

ج – تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية ، بمنحها مزايا متنوعة ، للإنتاج للتصدير .

د – تطوير الصناعات المتواجدة بما يتفق مع هذه الخطة .

التوصية الخامسة : «التطوير المستمر للمنتجات ، عن طريق ربط المشروعات الصناعية المختلفة بمراكز البحوث العلمية ، وبما يتفق مع رغبات واحتياجات المستهلك الخارجى الدائمة التغيير» .

ثالثاً : البحوث المستقبلية :

توصى الباحثة بإجراء البحوث التالية :

(أ) إدراكات مدراء الجمارك المصرية والمصدرين المصريين نحو معوقات التصدير .

(ب) إدراكات مدراء التصدير بالشركات القابضة والمصدرين المصريين نحو معوقات التصدير .

(ج) استراتيجية التصنيع من منظور الميزة التنافسية .

(د) تقييم أداء المشروعات الصناعية بالمدن الجديدة .

(هـ) تقييم أداء قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج والملابس من منظور الميزة التنافسية .

(و) تقييم أداء قطاع الصناعات الغذائية من منظور الميزة التنافسية .

* * *

هوامش البحث

(١) سعد طه علام ، «دور الدولة فى ظل المستجدات العالمية والمحلية» ، فبراير ١٩٩٨ ، ملحق للأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص٢٣ .

(٢) زاهر رياض ، «كشف أفريقيا» ، ب . ت ، معهد الدراسات والبحوث الأفريقية ، القاهرة ، ص١٠ .

(٣) محمد محمد فايق ، «ثورة ٢٣ يوليو وأفريقيا» ، ١٩٨٧ ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، لبنان ، ص١٠٣ .

(٤) جمال عبد الناصر ، «فلسفة الثورة» ، ب . ت ، المطبعة العالمية ، القاهرة ، ص ٧٧ ـ ٧٨ .

(٥) محمد محمد فايق ، « عبد الناصر والثورة الأفريقية » ، ١٩٨٠ ، دار الوحدة ، بيروت ، لبنان ، ص١٥ ، « ثورة ٢٣ يوليو وأفريقيا » ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٥ .

(٦) مجدى حماد ، «حرب الخليج وتأثيرها على التعاون العربى الأفريقى : « قراءة أولية » ، ١٩٩٤ ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، القاهرة ص٧٢ .

(٧) يمكن الرجوع للمراجع التالية :

أ – د . طاهر حمدى كنعان ، « البعد الاقتصادى للعلاقات العربية ـ الأفريقية المعاصرة » ١٩٨٧، مركز دراسات الوحدة الأفريقية ، بيروت ، لبنان ، ص٤٣٧ ـ ٤٦٥ .

ب – عبد الملك عودة ، «التعاون العربى الأفريقى فى

العشرين عاماً الماضية ، من الفرصة التاريخية إلى المأزق التاريخي» ، ١٩٩٤ ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ص٧ ـ ٥٤ .

ج – عطا حسن البطحانى ، «الأبعاد السياسية للتعاون الاقتصادى بين الدول العربية والأفريقية ، رأس المال العربى فى غرب أفريقيا ، ١٩٩٤ ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جمعة القاهرة ، القاهرة ص٣٢٩ ـ ٣٤٨ .

(٨) تشير الباحثة إلى أنه لم يتم استخدام إطار محدد أو تصميم معين فى الدراسة الاستطلاعية ، حيث لا يوجد تصميم محدد أو إجراءات ومراحل معينة للبحوث الاستطلاعية ، لذلك قامت الباحثة بالاتصالات الممكنة بالمصادر الميسرة والتى لها صلة بموضوع البحث للحصول على القدر المناسب من البيانات والمعلومات اللازمة لتكوين وصياغة مشكلة البحث ، وفروضها ، وقائمة الاستقصاء ، وتحديد المعوقات التى تحد من انطلاق الصادرات المصرية بها ، وما غير ذلك ضرورى لإعداد البحث ، أنظر فى ذلك :

D.M.Bellengor & B.A. Breenberg. Marketing Research, 1988, Illinois Richard D. Irwin, PP. 66-71.

(٩) توصلت الباحثة إلى هذه المعوقات من خلال ثلاثة مصادر :

* المصدر الأول : الاطلاع على ما يلى (١) نتائج الندوة التى عقدت بمركز بحوث ودراسات التجارة الخارجية ، جامعة حلوان فى ٢٤ مارس ١٩٩٨ ، عن «بدء تطبيق منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى وأساليب الاستفادة منها» . (٢) المقالات المختلفة المنشورة بالأهرام الاقتصادى ، وخاصة مقالات د . عبد الملك عودة خلال عامى ١٩٩٧ ، و١٩٩٨ .

* المصدر الثانى : المقابلات الشخصية مع مدراء التصدير بالشركات القابضة وعينة من المصدرين عبر الميناء الجاف بمدينة العاشر من رمضان .

* المصدر الثالث : بحث د . عراقى الشربينى ، «العلاقات الاقتصادية بين مصر ودول حوض النيل والقرن الأفريقى» ، مقدم إلى المؤتمر السنوى الثانى عشر للبحوث السياسية ، بعنوان «علاقات مصر مع دول الجوار فى التسعينات» فى الفترة من ٥ ـ ٧ ديسمبر ١٩٩٨ .

(١٠) عراقى عبد العزيز الشربينى ، المرجع السابق ، ص١٩ ـ ٢٠ .

(١١) عطا الحسن البطحانى ، «الأبعاد السياسية للتعاون بين الدول العربية والأفريقية ، رأس المال العربى فى غرب أفريقيا» ، مرجع سبق ذكره ، ص٣٢٩ ـ ٣٤٨ .

(١٢) عراقى عبد العزيز الشربينى ، «العلاقات الاقتصادية العربية الأفريقية» ، ١٩٩٤ ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ص ٣٥٠ ـ ٣٥١ .

(١٣) حمدى عبد الرحمن ، «أفريقيا والقرن الواحد والعشرين : رؤية مستقبلية ، يونيو ١٩٩٧ ، مركز البحوث

والدراسات السياسية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ص١ ـ ٤٧ .

(14) Dani Rodrik, "Why is Trade Reform So Difficult in Africa?", May 1998, Vol. 7, Journal of African Economies, Nairobi, Kenya, pp. 43-69 .

(15) Ademola Oyeji de, Trade and Regional Integration in The Development - Context : Emerging patterns Issues and Lessons for Sub -Saharan Africa, 1998, Vol. 7, Journal of African Economies, Nairobi, Kenya,pp.108-145.

(١٦) عراقى عبد العزيز الشربينى : « العلاقات الاقتصادية بين مصر ودول حوض النيل والقرن الأفريقى » ، مرجع سبق ذكره ، ص ١ ـ٣٢ .

(١٧) تم الاطلاع على ما يلى : رئاسة مجلس الوزراء ـ مركز معلومات القطاع العام «إنجازات القطاع العام ٩١ : ٩٢ ، نوفمبر ٩٥ ، مركز المعلومات بالقاهرة ، القانون رقم ٢٠٣ سنة ١٩٩١ ، وزارة التخطيط ، دراسة تحليلية للمدن والمجتمعات العمرانية الجديدة (دراسة الأوضاع الراهنة لمدن الجيل الأول ، نوفمبر ١٩٩٦ ، وزارة التخطيط (البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة) ، القاهرة تقارير ومذكرات غير منشورة للتمثيل التجارى بالقاهرة .ـ مركز تنمية الصادرات المصرية ، «نظرة عامة عن الكوميسا» ، ب . ت . ، مركز المعلومات ، القاهرة .ـوزارة قطاع الأعمال العام ، مركز معلومات قطاع الأعمال العام ، «تقرير تقييم الأداء للشركات القابضة ٩٧/٩٦ مارس ١٩٩٨ ، القاهرة .ـ سجلات الصادر للميناء الجاف بمدينة العاشر من رمضان .ـ الأهرام الاقتصادى ، إعداد عامى ٩٧ ، ١٩٩٨ ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة .

(١٨) حمدى أبو الفتوح عطيفة ، منهجية البحث العلمى وتطبيقاتها فى الدراسات التربوية والنفسية ، ب . ت . ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، ص٣١٨ .

(١٩) سمير كامل عاشور ، سامية أبو الفتوح ، «الاختبارات اللامعملية» ، ١٩٩٥ ، ب . ن . ، ص٥٤ .

(٢٠) تم حصر أعداد المصدرين من واقع سجلات الصادر للميناء الجاف بمدينة العاشر من رمضان .

(٢١) مقابلة شخصية مع بعض المسئولين بالميناء الجاف بمدينة العاشر من رمضان فى ١٩٩٨/١٢/٢٥ ، والاطلاع على سجل الصادر بالميناء .

(٢٢) يمكن الرجوع للمراجع التالية :

– سمير كامل عاشور ، سامية أبو الفتوح سالم ، «مقدمة فى الإحصاء التحليلى» ، ١٩٩٢ ، ب . ت . ، ص٣٥٥ .

– ـــــــــــــــــــــــــــــ ،

ـــــــــــــــــــــــــــــ ، «الاختبارات اللامعملية» ،

مرجع سبق ذكره ، ص٥٤ – ٥٨ .

(٢٣) منى محمد إبراهيم البطل ، «إدارة المخازن ـ المبادىء والأسس ـ نظرة مستقبلية للقرن الحادى والعشرين» ، ١٩٩٨ ، ب . ن . ، ص١٧٦ – ١٧٨ .

(٢٤) سالم وهبى ، محمد إبراهيم ، «مجموعة الـ ١٥ رسالة قومية إلى الدول الصناعية» ، مايو ١٩٩٨ ، العدد رقم ١٥٣٢ ، الأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص١٨ –٢٦ .

(٢٥) تريزة الأفندى ، «عصر الشراكة المصرية الفرنسية» ، مايو ١٩٩٨ ، العدد رقم ١٥٣٣ ، الأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ص٦ – ٩ .

(٢٦) هشام جاد ، «إتفاقية التبادل الحر بين مصر والمغرب» ، مايو ١٩٩٨ ، العدد رقم ١٥٣٣ ، الأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص١٤ ـ١٥ .

(٢٧) الأهرام الاقتصادى ، ديسمبر ١٩٩٧ ، العدد ١٥١١ ، ص١٢ .

(٢٨) عبد الناصر محمد ، «اجتماع اللجنة التجارية المصرية ـ السودانية بالقاهرة فى يناير القادم» ، ديسمبر ١٩٩٧ ، العدد ١٥١١ ، الأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص٦٣ .

(٢٩) سالم وهبى ، «مصر تنافس شركات عالمية لتطوير شركة السكر بكينيا» ، مايو ١٩٩٨ ، العدد ١٥٣٢ ، الأهرام الاقتصادى ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص١٥ .

(٣٠) ـــــــــــــــ ، «لجنة عليا فى لوزاكا بين مصر ـ زامبيا» ، أغسطس ١٩٩٨ ، العدد ١٥٤٤ ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص١٥ .

(٣١) نعمان الزياتى ، «المأزق العربى فى المنطقة الحرة» ، أبريل ١٩٩٨ ، العدد ١٥٢٩ ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ، ص٤٤ ـ ٤٧ .

(٣٢) مقابلة شخصية مع أحد المستشارين التجاريين بجهاز التمثيل التجارى بتاريخ ١٩٩٩/١/٢٧ .

(٣٣) مركز تنمية الصادرات المصرية ، «نظرة عامة عن الكوميسا» ، ب . ت . ، القاهرة ، ص٣ ـ ٧ .

(٣٤) يمكن الرجوع إلى :

* جريدة الأهرام ، خلال شهرى نوفمبر ، ديسمبر ١٩٩٧ ، سبتمبر ١٩٩٨ ، أكتوبر ونوفمبر ١٩٩٨ ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة

* الأهرام الاقتصادى ، من العدد ١٥٤٨ حتى العدد ١٥٥٨ ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة .

* مذكرات غير منشورة للتمثيل التجارى بالقاهرة .

* تصريحات لرئيس الوزراء ، الأهرام الاقتصادى ، العدد ١٥٥٤ ، ص١٥ .

(٣٥) يمنى الحماقى ، «سياسة مصر نحو التصدير» ، ١٩٩٨ ، المؤتمر السنوى الثامن بعنوان «الإدارة وافاق المستقبل» ، د . سعيد يس عامر ، ص٤٧٩ .

(٣٦) يمكن الرجوع للمراجع التالية :

(a) B. Balassa, Structural Adjustment Policies In Developing Economics, January 1882, World Develoment , Vol. 82,pp.23-38 .

ب – عمر سلمان ، عزت المراكبى ، «قراءات فى : مشكلات الاقتصاد الدولى المعاصر» ، ١٩٩٨ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ص١٢٠ .

* * * * *

هل يجوز التفويض فى التفويض بالنسبة للسلطة أو الإختصاص ؟...

إعداد : العميد دكتور / حسن حسين شرف
الإدارة العامة لتصاريح العمل

نتناول فى هذا المقال موضوعا هاما وحيويا ، ألا وهو التفويض الإدارى فى السلطة أو الإختصاص ، وهل يجوز التفويض فى التفويض ؟ ...

يعتبر التفويض حجر الزاوية فى القانون الإدارى ، كما أنه ضرورة من ضرورات حسن التنظيم الإدارى من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بكل هيئة أو منظمة إدارية وإنجاز المهام الموكولة إليها بسرعة إصدار القرارات والقضاء على البطء فى الإجراءات ، بالإضافة الى خفض الأعباء المالية [1] .

كما أن التفويض من شأنه أن يرفع الضغط عن كاهل القادة الإداريين لكى يتفرغوا لمهام القيادة الأساسية كالتخطيط والتوجيه والتنسيق وإتخاذ القرار ويترك للموظف الأدنى مهام إنجاز الأعمال الأخرى [2] .

وبالإضافة الى ما سبق تتعدد الأسباب الداعية الى التفويض حيث لا يتسع المجال الى سردها [3] .

ونود فى البداية التعريف بالتفويض الإدارى وعناصره حتى يتسنى الإجابة على السؤال المطروح ، وهل المقصود بالتفويض بالنسبة للسلطة أو الإختصاص أم كليهما معاً ؟

أولا : التعريف بالتفويض الإدارى :

تتعدد تعريفات التفويض الإدارى وفقا للعلم الذى يتناوله ، والزاوية التى ينظر اليه منها ، فيختلف مدلوله من الناحيتين اللغوية والقانونية ، وأيضا من وجهة نظر علماء الإدارة العامة وفقا لما يلى :

(١) تعريف التفويض فى اللغة :

لفظ التفويض من (فوض) اليه الأمر (تفويضا) رده اليه ، وتفاوض الشريكان فى المال ، أي اشتركا فيه أجمع وهى شركة ، و (المفاوضة) وفاوضه فى أمره أى جاره و (تفاوض) القوم فى الأمر أى فاوض بعضهم بعضا [٤] .

كما قيل فوض اليه الأمر ، أى صيره اليه وجعله الحاكم فيه [٥] .

وجاء بمعجم الفاظ القرآن الكريم فى مادة " فوض – أفوض " أنه من الحصى يأتو فوضى ، أى مختلطين ، وما لهم فوضى بينهم ، أى مختلط فيهم ، ومنه يجيء الإتكال فى الأمر على آخر ورده اليه ، فيقال : فوض اليه أمره ، ومن هذا المعنى ورد المضارع فى أفوض " وأفوض أمرى الى الله " [٦] .

ولقد عرف قديما مبدأ تلازم السلطة والمسئولية ومبدأ تفويض السلطة [٧] .

فكان الرسول " صلى الله عليه وسلم " ينيب عنه عمالا الى القبائل والمدن الكبرى بالحجاز واليمن ، وكانت وظيفة هؤلاء العمال الإمامة فى الصلاة وجمع الصدقات والحكم بين الناس كما كان عليه الصلاة والسلام يرسل الرسل الى قريش نيابة عنه ليبلغهم أمرا ويفاوضهم فى صلح أو غيره ، ثم يباشر اشرافه ورقابته عليهم إما بنفسه أو بواسطة رسله ومبعوثيه [٨] .

وفى عهد الخلفاء الراشدين ، تنوعت حاجات الدولة الإسلامية ، الأمر الذى جعل كل ما يصدر من الخليفة من تفويضات متنوعا حسب الظروف والأحوال ، حيث كان الخليفة يفوض بالمهمة والسلطة المناسبة لتأديتها ، كما كان يراعى فيمن يعهد اليه بإحدى مهامه أن يكون أهلا لها وذا مقدرة على إنجاز ما فوض فيه ، ومن ذلك تكليف أبى بكر الصديق زيد بن ثابت الأنصارى بتتبع القرآن وجمعه ، حيث أتم المفوض اليه مهمته بنجاح وتم جمع القرآن [٩] .

وفى عهد عمر بن الخطاب فرضت أحوال الدولة الإسلامية المركزية فى الحكم ، بل سلك اسلوبا مركزيا متفردا لا يكاد يذكر له مثيل فى التاريخ بهدف تثبيت دعائم الاسلام الذى اتسعت رقعته بصورة واضحة ، ورغم ذلك قام أمير المؤمنين عمر بن الخطاب بتفويض الكثير من سلطاته الى الولاة وحكام الأقاليم التابعة للدولة الاسلامية ، كما أنشئت الدواوين فى عهده حيث عهد لكل ديوان بشأن من شئون الدولة ، وعلى نفس النهج سارت الأمور فى خلافة عثمان بن عفان ثم فى خلافة على بن أبى طالب ... الى أن أنشئت الوزارات فى عهد الدولة الأموية التى فوضت لها مهام كثيرة ومتنوعة [١٠] .

وهكذا يمكن تتبع فكرة التفويض فى النظام الاسلامى عن طريق المفهوم اللغوى كما سبق بيانه أو عن طريق التطبيق العملى لها وكيفية استخدامها والإستفادة منها ، إذ كانت تجمع فكرة التفويض معانى مرتبطة بها ، كالمعاونة والمشاركة والمشاورة وشد الأزر والإنابة إلى أن اتخذ صراحة لفظ التفويض فى عهد الدولة العباسية ، حيث بلغ التنظيم الإدارى مستوى رفيعا فى هذا العصر وقسمت الوزارة الى وزارة تنفيذ ووزارة تفويض ، وفى

الأخيرة كان الخليفة يعهد بجزء من مهامه الى وزير التفويض تحت إشرافه ومسئوليته (١١) .

(٢) التعريف القانونى للتفويض :

تناول فقهاء القانون الإدارى موضوع التفويض من عدة زاويا مختلفة إلا أنها تتفق فى النهاية من حيث المضمون الإجمالى للمعنى والمباديء والأحكام العامة المنظمة له .

فيقصد بالتفويض " أن يعهد صاحب الإختصاص بممارسة جانب من اختصاصه سواء فى مسألة معينة أو فى نوع معين من المسائل الى فرد آخر أو سلطة أخرى " (١٢) .

وفى تعريف آخر ، أنه افتراض أن صاحب الإختصاص يتنازل بإرادته إلى آخر عن بعض اختصاصه ، ولا يتم التفويض إلا إذا أصدر الأصيل القرار اللازم له ، وأن التفويض لا يرد إلا على جزء من هذا الإختصاص (١٣) .

ويعرف الفقية الفرنسى Malliavin التفويض بأنه يعنى التوصية التى تعطى لفرد الحق فى العمل باسم آخر (١٤) .

وفى تعريف للفقية الهندى Newman بأنه اسناد جزء من عملية أو مهمة إدارية إلى اخرين .

ونخلص مما سبق الى أنه مهما تعددت التعريفات للتفويض الإدارى من وجهة نظر فقهاء القانون الإدارى إلا أنها تجمع وتتفق على المعنى الإجمالى من حيث كونها دراسة قانونية تفيد الحكم على مشروعية التفويض من عدمه ، وتحديد اللفظ بدقة وتناول المعرف فى حالة الثبات والسكون دون ربط المعنى بالهدف ، وهذا الإتجاه القانونى يعرف بالفقه اللاتينى ممثلا فى النظام الفرنسى .

(٣) تعريف التفويض فى علم الإدارة العامة :

تعددت التعريفات الخاصة بموضوع التفويض فى علم الإدارة وفقا لنوع دراسته ومجاله فيقصد بالتفويض بأن يعهد الرئيس الإدارى ببعض اختصاصاته التى يستمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية التالية ، ويترتب على ذلك أن يكون لمن فوض اليه الإختصاص أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون الرجوع الى الرئيس ، وبهذا يكون التفويض اسلوبا يرمى الى تحسين إدارة الجهاز الإادرى (١٥) .

كما يعرفه الدكتور / حسن أحمد توفيق ، على أنه إجازة الرئيس فى أن يفوض بعض سلطاته لغيره بشرط إجازة المشرع ذلك صراحة ، فإذا خرج عن النصوص التشريعية كان باطلا وبالتالى يبطل كل ما يترتب عليه من تصرفات ، ولذا فإن تفويض السلطة فى مصر يأتى عادة فى تشريعات جزئية وبمناسبة تنظيم معين (١٦) .

ويقصد بالتفويض أيضا تخويل الرئيس بعض الصلاحيات المسندة اليه الى غيره من بين مرؤسيه ، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الإختصاصات على الوجه الذى يتراءى له بصفته المسئول الأول عنها (١٧) .

وفى تعريف آخر للتفويض " أن يعهد الرئيس الإدارى ببعض إختصاصاته التى يستمدها من القانون الى أحد مرؤسيه [١٨] .

ويخلص من التعريفات السابقة للتفويض من وجهة نظر بعض علماء الإدارة العامة على أنها تتسع فى مجال هذا العلم لتشمل الهدف من التفويض فى الإطار القانونى الخاص به ، مع تحديد مسئوليات المفوض اليه عن أدائه للعمل الجديد المخول اليه بمقتضى هذا التفويض ، مع عدم تخلى الأصيل عن مسئوليته عما يترتب عن أداء هذا العمل من نتائج ، وهذا شأن فقهاء الإدارة العامة فى تعريف العمليات الإدارية المختلفة إذ يتناولونها على أنها ظاهرة إدارية تموج بالحركة فى الحياة الإدارية ومن خلال الهيكل التنظيمى فى السلم الإدارى ، على عكس فقهاء القانون الإدارى الذين يتناولونها فى حالة الثبات والسكون واتجاه الإدارة العامة يمثله الفقه الأمريكى بالمعنى السابق ايضاحه .

ثانيا : عناصر التفويض الإدارى :

نقصد بعناصر التفويض ، أى الأجزاء التى تتحلل اليها عملية التفويض ، أما قواعده فيعنى بها الأسس التى يجب أن تراعى فيه حتى يحقق الغرض منه .

فعناصر التفويض وقواعده لا تعنى بشرعية التفويض بقدر ما تنظر اليه كفن من فنون الإدارة له أسسه وقواعده العلمية [١٩] .

هذا وسوف نتعرض بالدراسة لعناصر التفويض حيث تتضمن عملية التفويض process of delegation فى مجملها ثلاثة عناصر ، هى الواجبات والسلطة والمسئولية ... والأخيرة سواء بالنسبة للمفوض delegue ، أو بالنسبة للمفوض إليه delegataire [٢٠] .

وسوف نتناول تلك العناصر بشىء من الإيجاز فيما يلى :

(١) الواجبات Duties

تعنى تفويض الرئيس الى أحد الأشخاص التابعين له بواجبات معينة ، وهذا الواجب له صورة متعددة ، فقد يكون فى صورة نشاط يكلفه به أو فى صورة نتائج وأهداف محددة يكون على هذا التابع أو المرءوس تحقيقها .

وبالطبع فإن هذه الواجبات المفوضة لابد أن تكون من اختصاص الرئيس أصلا حتى يستطيع أن يفوض فيها ، ومن ثم يتم تحديد هذه الواجبات أو المهام إما بنشاط أو بنتيجة معينة .

(٢) السلطة Authority :

ويقصد بها مجموعة القدرات اللازمة لإنجاز العمل الموكل الي المدير ، فبعد تحديد المهام الفوضة تحديدا دقيقا وبالتالى تحديد المسئولية عند تنفيذ هذه المهام ، فإنه يتحتم على الأصيل (المفوض) أن يفوض السلطة الكافية واللازمة للتنفيذ ، بحيث يكون هناك تناسب بين المهام المفوضة والسلطة الممنوحة للتنفيذ ، لأن المرءوس بدون هذه السلطة يكون مكتوف الأيدى لدى إنجاز الواجبات المفوضة اليه والملزم بتحقيقها على نحو معين [٢١] .

(٣) **المسئولية** Responsibility :

نجد أنه كقاعدة عامة ، عندما يناط بأى موظف اختصاص محدد ، يتعين عليه أن يباشره بنفسه ، وبالتالى يكون مسئولا عن تنفيذه مسئولية كاملة .

ولكن يثور التساؤل فى حالة التفويض بجانب من السلطة أو الإختصاص عن مدى مسئولية المفوض اليه فى حالة اخلاله بالتزامه Obligation الناتج عن عملية التفويض وأساس هذه المسئولية .

وللإجابة عن هذا التساؤل ، نجد أن القاعدة المستقرة فى هذا الشأن ، أنه لا تفويض فى المسئولية ، فقيام الأصيل بتفويض بعض اختصاصاته الى مرؤسيه استنادا الى نص يأذن له بذلك ، لا يعنى تفويض مسئوليته عن هذه الإختصاصات ، لأنه يظل مسئولا عن تنفيذها بالرغم من قيامه بالتفويض (٢٢) .

وليس معنى ما تقدم أن المفوض اليه يكون غير مسئول بحجة أن المسئولية لم تفوض اليه من الأصيل مع تفويض الإختصاص .

فالحقيقة أنه إذا فوض الأصيل الى المرءوس جزءا من اختصاصه ، تعين على الأخير تنفيذه وأصبح ملتزما بذلك ، وإلا كان مسئولا عن عدم التنفيذ وما يترتب عليه من آثار ، على أن المسئولية الناشئة عن ذلك هى مسئولية جديدة ظهرت بعد قرار التفويض أساسها الإلتزام بالتنفيذ ، وليست مسئولية مفوضة إليه من الأصيل نتيجة التفويض لأن مسئوليته لا تفويض (٢٣) .

هذا وقد تكون مسئولية المرءوس أمام رئيسه ، مسئولية تأديبية ، وقد تمتد الى الجانبين المدنى والجنائى معا تبعا للآثار المترتبة على موقفه السلبى فى أداء الواجبات المفوضة اليه أو خروجه عن فحواها . فالإلزام الناشىء نتيجة عملية التفويض يكون على قدر الواجبات والمهام موضوع التفويض ، وعلى قدر السطة التى فوضت لإنجازها (٢٤) .

ومادامت مطالب المسئولية والمساءلة واجبة الإهتمام من جانب الإداريين ، فإنه يجب أن يكون التفويض واضحا ومحددا فى فترات منظمة ، فمهمة تجميع البيانات وتقديرها انما هى وظيفة مختلفة عن المراجعة التى تتحقق من أن القرارات قد نفذت .

وبالإضافة الى ذلك يجب أن تكون المساءلة دائما فى حدود السلطات المفوضة وفى نطاق الإطار المحدد لها من قبل الرئاسات المختصة بذلك (٢٥) .

وينادى الكولونيل لندول ايرويك Lyndall Urwick بضرورة تطابق السلطة والمسئولية Authority and Responsibility must correspond فأى فرد أو جماعة أفراد تحدد مسئوليتهم ولا يمنحون السلطة اللازمة لأداء مهامهم الموكولة اليهم فإنهم يمارسونها بفعالية أقل ، ومن الأهمية أن نجعل العمل يؤدى بيسر على جميع المستويات الإدارية وأن تتعادل السلطة والمسئولية اللازمة لتنفيذه (٢٦) .

ونرى أنه يتعين تحديد المهام والواجبات بدقة عند إجراء عملية التفويض ، فالعمل الإدارى يقو م على أساس جهد مشترك وتضافر مجموعات العاملين والوظائف

لتحقيق هدف واحد ، ومن ثم يجب أن تحدد واجبات كل موظف وعلاقته بالأعمال والوظائف الأخرى ، على أن يعقب ذلك تحديد المسئوليات عن السلطات اللازمة لمواكبة ومسايرة تنفيذها على الوجه الأكمل ومده بالفعالية المطلوبة ، بالإضافة الى قيام الرئيس الإدارى بتنظيم الوسائل الفعالة التى تكفل الرقابة على مرءوسيه فى ممارستهم للسلطات المفوضة اليهم والتى تحول دون اساءة استعمالهم لتلك السلطات .

ثالثا : تفويض السلطة وتفويض الإختصاص :

يثار الجدل عما إذا كان المقصود بالتفويض هو السلطة أم التفويض بالإختصاص أم كليهما معا ؟

وللإجابة عما سبق نبدأ بتعريف مدلول كل من الإختصاص والسلطة ، حتى تستقيم هذه المسميات خلال دراستنا لهذا الموضوع .

فيعرف الإختصاص على أنه " القدرة القانونية على التعبير عن إرادة إحدى السلطات العامة تعبيرا قانونيا ، أو وضع هذه الإرادة موضع التنفيذ (٢٧) .

كما يعرف الإختصاص بأنه " القدرة الشرعية لعضو على أن يتخذ هذا القرار أو ذاك وان الإختصاص كان فى البداية مرتبطا بإحدى وظائف الدولة الثلاث ، وكان يسمى حينئذ بالإختصاص الوظيفى (٢٨) .

وفى تعريف آخر على أنه " صلاحية رجل الإدارة للقيام بما عهد اليه فى الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية التى يبينها القانون (٢٩) .

أما بالنسبة للسلطة ، فيعرفها البعض على أنها " حق الرئيس الإدارى فى اتخاذ قرارات تحكم تصرفات مرءوسيه فى الجهاز الحكومى " (٣٠) .

كما ذهب ليونارد وايت White-Leonard الى أن السلطة عبارة عن القدرة على اتخاذ قرارات تكون مقبولة لدى التابع كمرشد لسلوكه بغض النظر عن تقديره الشخصى لمزايا القرار (٣١) .

وفى تعريف آخر للسلطة بأنها كمصطلح مجرد ab-strait القدرة على فرض الإرادة على الآخرين ، أو القدرة على إلزامهم بما تمليه تلك الإرادة ، وإذا تم تطبيق ذلك على السلطة الإدارية أصبح المقصود منها قدرة الرئيس الإدارى على فرض إرادته بما يتخذه من قرارات ملزمة فى حدود اختصاصاته على مرءوسيه، فيما يتعلق بما يباشرونه من أعمال .

كما ذهب بعض الفقهاء الى اعتبار أن السلطة قوة من القوى ، فيعرفها فريق بأنها قوة قانونية أو شرعية تعطى الحق فى الأمر أو الفعل أو هى القوة على إصدار الأوامر للآخرين ليقوموا بعمل أو ليمتنعوا عنه بصورة يراها صاحب السلطة كفيلة بتحقيق هدف المنظمة أو القسم (٣٢) .

وينتهى الدكتور / بشار جميل يوسف – فى رسالته الى أن السلطة مكنة شرعية تستند فى شرعيتها الى الدستور أو القانون أو اللائحة ، تمكن من خولت اليه تنفيذ اختصاصاته المعينة ، سواء بإتخاذ قرارات أو بإصدار

أوامر للعاملين تكون ملزمة لهم بغض النظر عن آرائهم وميولهم ومعتقداتهم مما يتحقق معه فى النهاية غايات المنظمة الإدارية ، ولذا تظهر المسئولية دائما بجانب السلطة مما يلزم ضرورة تناسب كل منهما مع الآخر تحقيقا لكفاءة أجهزة الدولة المختلفة وفاعليتها بغية الوصول الى غايتها .

ويخلص نفس الباحث الى أن التفويض يتجه الى الإختصاص فقط وليس الى السلطة ، فلكل من الإصطلاحين معنى وطبيعة مختلفة عن الآخر ، منتقدا فى ذلك جميع الآراء التى تخالفه (٣٣) .

وتناول الدكتور/ محمود إبراهيم الوالى – هذا الموضوع بالتحليل ، وإنتهى الى أنه أصبح التفويض فى السلطة أو الإختصاص مقبولا ، بل أصبحت كلمة سلطة pouvoir الآن فى فرنسا مرادفة لكلمة اختصاص competénce كما أصبحت أيضا فى الفقه المصرى كلمة سلطة مساوية لكلمة إختصاص ، وتحولت من معنى القوة والقهر القديم الى معنى محدد ، فهى فى بعض الأحيان تعد قيدا على من يتمتع بها أكثر من اعتبارها امتيازا له ، وبالإضافة الى ما تقدم فإن تطور فكرة السلطة العامة جعل وجوه التقاء بين مفهومها القانونى مع المفهوم الفنى لها فى علم الإدارة العامة ، إذ يلتقى العلمان على أن السلطة ماهى إلا مجموعة من الواجبات والمسئوليات ، وأن التفويض فى جزء منها أمر مرغوب فيه لتحسين أداء هذه الواجبات والمسئوليات (٣٤) .

ويضيف الكاتب الى أن تقارب الألفاظ المستخدمة فى العلمين عن السلطة برغم إختلاف اللغة ساهم فى هذا التقارب بين المفهومين حيث تستخدم كلمتى pouvoir - Authorite فى علم القانون ، وكلمتى- power Authority فى علم الإدارة العامة .

وبذلك نخلص الى أن تعبيرات الإختصاص أو السلطة أصبحت الآن تستخدم كمترادفات فى النظامين المصرى والفرنسى لتعبر عن إلتزامات وقيود وواجبات اكثر مما يحمله ظاهر التعبير من معنى القوة والقهر القديم (٣٥) .

ونؤيد الرأى الأخير ، حيث يستخدم لفظى السلطة والإختصاص كمترادفين فى كتابات كثيرة سواء فى القانون الإدارى أو فى علم الإدارة العامة .

فلفظ السلطة أصبح مجرد وظيفة ذات اختصاص قانونى وذلك بتأهيل صاحبها لإصدار بعض القرارات الإدارية فردية كانت أو تنظيمية ، وذات اختصاص تقديرى حين يرخص لصاحب السلطة إصدار بعض القرارات مع وجود جوانب رقابية ، بالإضافة الى اختصاص فنى ، وهو المجال التخصصى الذى تمارس فيه الوظيفة ، فالسلطة لابد وأن تفوض دائما مع تفويض الإختصاص وذلك لامكانية تنفيذه من المفوض اليه (٣٦) .

لذا سوف نستخدم هذين التعبيرين خلال هذا المقال كمترادفين ، فالتفويض يسرى على السلطة والإختصاص معا ، ويمثل له بتعبيرات متعددة تؤدى نفس المعنى ، مثل يفوض ويعطى ويخول ويمثل ... وغيرها من الألفاظ التى تفيد التعبير عن رغبة المشرع فى التفويض وصدور قرار الأصيل به والعمل بمقتضاه .

ويثور التساؤل ونحن بصدد بحث التزامات المفوض

اليه لإختصاصاته المفوضة ، عن مدى سلطته فى إعادة التفويض فيها ؟ وهو ما يطلق عليه تفويض أو التفويض الفرعى subdelegation ou sous - delegation فى مجال الإجابة على هذا التساؤل نوجز الآتى :

القاعدة المعمول بها فى مصر ، وعلى ضوء القوانين العامة والجزئية ، أنه ما لم يوجد نص يقضى بغير ذلك ، فليس لمن فوض اليه الإختصاص أن يفوضه لغيره ، ويعتبر قيام المفوض اليه بإعادة تفويض ما فوض فيه مجاوزا لحدود اختصاصه [٣٧] .

وتفويض التفويض درجة من درجات توزيع الإختصاص ، يمكن أن يكتسب صفة الشرعية بنفس الأداة التى تملك منح الإختصاص ، أى أنه إذا صرح نص الآذن بذلك اصبح جائزا إلا أن هذا يعنى انحدار الإختصاصات دون ما حد ، لأن النص الذى يأذن بتفويض التفويض ، إنما يحدد درجات هذا التفويض الأخير والسلطات التى يجوز أن ينحدر اليها الإختصاص ، الأمر الذى يلزم مراعاته عند إجراء هذه التفويضات ، كما أنه يؤخذ فى هذا الشأن بمبدأ التفسير الضيق ، فالإستثناء لا يقاس عليه ولا يتوسع فيه [٣٨] .

وتطبيقا لما سبق ، فقد نصت المادة ٤٠ من القانون رقم ٢٥ لسنة ١٩٦٦ بشأن إصدار قانون الأحكام العسكرية ، على أنه " إذا كان هناك وجه لاقامة الدعوى ، فيجب على النيابة العسكرية أن تستصدر أمرا بالإحالة على الوجه التالى :

من رئيس الجمهورية أو من يفوضه أو من ضابط مرخص له بذلك بمقتضى تفويض من الضابط الذى اعطيت له السلطة فى الأصل من رئيس الجمهورية أو من يفوضه وذلك بالنسبة للضابط ويجوز لمن يخول سلطة الإذن بالإحالة بالنسبة للضباط أن يفوض القادة الأدنى منه سلطة الأذن بالإحالة بالنسبة لضباط الصف والجنود [٣٩] .

كما نصت المادة (٩٧) من نفس القانون فى شأن التصديق على الأحكام على أن يصدق رئيس الجمهورية أو من يفوضه على أحكام المحاكم العسكرية ، ويجوز للضابط الذى اعطيت له هذه السلطة فى الأصل من رئيس الجمهورية أن يفوض من يرى من الضباط سلطة التصديق عى أحكام هذه المحاكم .

أما فى علم الإدارة العامة ، فنجد ان تفويض التفويض أو التفويض الفرعى جائز مالم يمنع المفوض اليه من ذلك خلافا لما سبق ، فالرئيس يفوض الى مرؤسيه ، وهؤلاء بدورهم يفوضون الى مروسيهم ... إلا أنه لابد أن يتم ذلك وفقا للقاعدة الثابتة فى هذا الصدد ، آلا وهى عدم تفويض المسئولية ، حيث تستمر المسئولية عن التفويض بالسلطة أو بالإختصاص مهما تدنى ، ويسأل كل منهم مسئولية تصاعدية أمام الرئيس المفوض وبالتالى تبقى مسئولية الأصيل رغم قيامه بالتفويض [٤٠] .

المراجع

(١) راجع الدكتور / عبد الغنى بسيونى عبد الله ، التفويض فى السلطة الإدارية ، بيروت مطابع الأمل ، سنة ١٩٨٦ ، ص ٤٤ .

(٢) راجع الدكتورة/ عزيزة الشريف ، أنشطة العملية الإدارية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، سنة ١٩٨٦ ، ص ٨٣ .

(٣) راجع فى هذا الشأن مؤلفنا الدكتور/ حسن حسين شرف ، التفويض فى القانون الإدارى (دراسة تطبيقية فى قطاع الشرطة) ، دار الصفا للطباعة بسوهاج ، إيداع تحت رقم ٩٧/١١٦١٦ بتاريخ ١٩٧/١٠/١٩ .

(٤) راجع الشيخ/ محمد بن أبى بكر عبد القادر الرازى ، مختار الصحاح ، القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ، سنة ١٩٧٦ ، ص ٥١٤ .

(٥) راجع لسان العرب لأبن منظور ، مادة فوض ، القاهرة ، دار المعارف ، المجلد الخامس ، ص ٣٤٨٥ .

(٦) أنظر معجم الفاظ القرآن الكريم ، القاهرة ، الهيئة المصرية للتأليف والنشر ، المجلد الثانى ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٧٠ ، ص ٣٤٩ .

(٧) داجع الدكتور / حمدى أمين عبد الهادى ، نظرية الكفاية فى الوظيفة العامة ، رسالة دكتوراه من كلية الحقوق - جامعة القاهرة ، سنة ١٩٦٨ ، ص ٢١٧ .

(٨) راجع الدكتور/ القطب طبلية ، نظام الإدارة فى الإسلام ، القاهرة ، سنة ١٩٧٨ ، ص ٧١ .

(٩) راجع الدكتورة / سيدة اسماعيل الكاشف ، مصر فى عهد الولاة من الفتح العربى الى قيام الدولة الطولونية من مجموعة الألف كتاب ، سنة ١٩٦٠ ، ص ١٧٨ .

(١٠) راجع فى هذا الشأن :

* الدكتور/ سليمان الطماوى ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة ، القاهرة ، سنة ١٩٦٩ ، ص ٢٨٩ .

* الدكتور/ عبد الفتاح شحاتة ، تاريخ الأمة العربية ، دراسات في عصر الخلفاء الراشدين ، القاهرة ، (غير موضح المطبعة أو الناشر) ، ص٤٥ وما بعدها .

(١١) راجع أبو الحسن الماوردى ، الأحكام السلطانية والولاية الدينية ، القاهرة ، مطبعة الحلبى ، الطبعة الثانية ، سنة ١٩٧٨ ، ص ٢٢ ، ص ٢٢٦ ، ٢ ٢٣٨ .

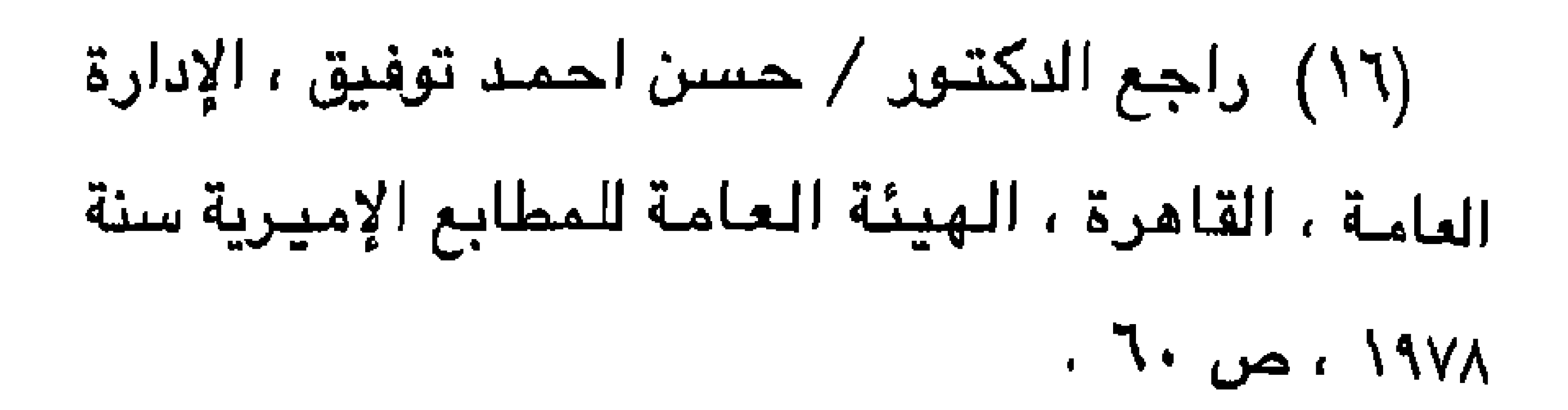
(١٢) أنظر الدكتور/ سليمان محمد الطماوى ، مبادىء القانون الإدارى ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، الطبعة العاشرة ، سنة ١٩٧٧ ، ص ٩٧ .

(١٣) راجع الكتور/ سعد عصفور ، د . محسن خليل ، القضاء الإادرى ، الاسكندرية منشأة المعارف (غير موضح سنة الطبع أو النشر) ، ص ٤٦٥ .

(١٤) Malliavin, La delegation en droit bublic, these Paris, 1920, p.9.

نقلا عن الدكتور / محمد فتوح محمد عثمان ، التفويض فى الإختصاصات الإدارية " دراسة مقارنة " القاهرة ، دار المنار للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، سنة ١٩٨٦ ، ص ١٧ .

(١٥) أنظر الدكتور/ فؤاد العطار ، مبادىء علم الإدارة العامة ، القاهرة ، دار النهضةالعربية ، سنة ١٩٧٤ ، ص ١٦٤ .



(١٦) راجع الدكتور / حسن احمد توفيق ، الإدارة العامة ، القاهرة ، الهيئة العامة للمطابع الإميرية سنة ١٩٧٨ ، ص ٦٠ .

(١٧) راجع الدكتور / محمد سعيد أحمد ، التفويض فى الإختصاصات فى النظام الإدارى فى جمهورية مصر العربية والعراق ، مجلة الإدارة ، القاهرة ، المطبعة العالمية سنة ٦٩ ، ص ١٠٥ .

(١٨) أنظر الدكتور/ ماجد راغب الحلو ، علم الإدارة العامة ، الاسكنرية ، دار المطبوعات الجامعية ، سنة ١٩٨٥ ، ص ٢٩٩ .

(١٩) راجع الدكتور/ عبد الفتاح حسن ، التفويض فى القانون الإدارى وعلم الإدارة العامة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، سنة ١٩٧١ ، ص ١٨٣ .

(٢٠) Newman (William) and Summer (Charles), The Process of Management, Concepts Behavior and Practice, Second Edition, Prentice-Hall, India, 1976, p.60.

(٢١) راجع الدكتور/ محمود ابراهيم الوالى ، نظرية التفويض الإدارى " دراسة مقارنة " القاهرة ، دار الفكر العربى ، سنة ١٩٧٩ ، ص ١٢٠ .

(٢٢) راجع هارولد كونتروسيريل أودنيل ، مبادىء الإدارة - تحليل الوظائف والمهمات الإدارية ، ترجمة بشير العريضى ، ومحمود فتحى عمر ، الجزء الأول سنة ١٩٥٩ ص ٩٦ .

(٢٣) راجع الدكتور/ بشار جميل يوسف ، التفويض فى الإختصاص ، رسالة دكتوراه ، كلية الحقوق - جامعة عين شمس ، سنة ١٩٧٩ ، ص ٥ .

(٢٤) التعبير الدارج فى علم الإدارة العامة عن حالة إخلال المفوض اليه بالالتزام الناشيء نتيجة عملية التفويض هو المساءلة Accountability وذلك عن الفعل الخاطيء الذى يرتكبه أحد الموظفين لدي قيامه بانجاز الواجبات المسندة اليه ، وهى مسئولية جديدة ناشئة نتيجة التفويض .

(٢٥) راجع الدكتور/ محمود ابراهيم الوالى ، نظرية التفويض الإدارى ، مرجع سابق ، ص ١٢٢ .

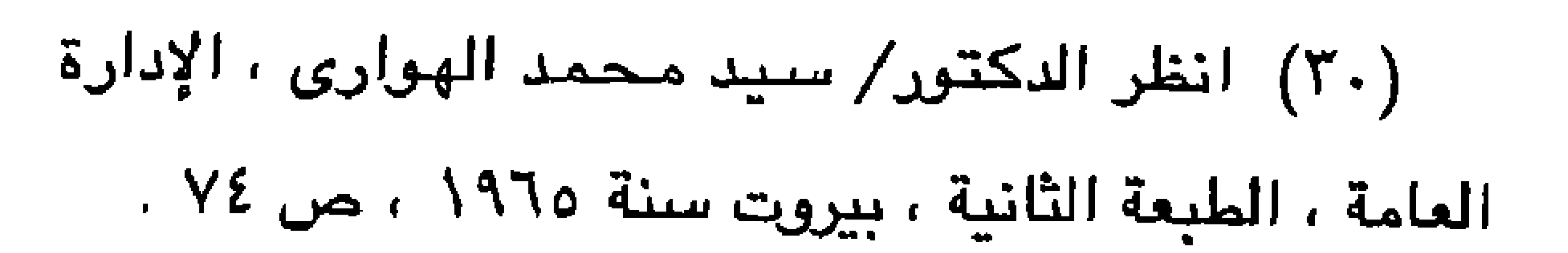
(٢٦) راجع الكولونيل لندول ايرويك ، عناصر الإدارة ، ترجمة على حامد بكر ، اشراف الدكتور/ كمال دسوقى ، القاهرة ، دار الفكر العربى (غير موضح سنة النشر) ص ٧٣ .

- وهذا الكاتب بريطانى الجنسية ويعد أحد رواد تبادل الخبرات الإدارية الدوليين الذين اسهموا فى تطوير الإدارة .

(٢٧) انظر المرجع السابق ، ص ٥١ .

(٢٨) Zilemenos (Constantin), Substitution et Delegation en Droit Administratif Francais, Paris, 1969, p.9.

(٢٩) انظر الدكتور / سليمان محمد الطماوى ، الوجيز فى القانون الإدارى ، القاهرة ، دار الفكر العربى سنة ١٩٧٥ ، ص ٦٠٣ .



(٣٠) انظر الدكتور/ سيد محمد الهوارى ، الإدارة العامة ، الطبعة الثانية ، بيروت سنة ١٩٦٥ ، ص ٧٤ .

(٣١) White (Leonard), Introduction to the Study of Public Administration, New York, 1957, p.35.

(٣٢) راجع الدكتور / رمضان محمد بطيخ ، أصول التنظيم الإدارى فى النظم الوضعية والإسلامية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، سنة ١٩٩٣ ، ص ٥٠ .

(٣٣) راجع الدكتور/ بشار جميل يوسف ، التفويض فى الإختصاص ، مرجع سابق ، ص ٧١ ومابعدها .

(٣٤) لمزيد من التاصيل راجع الدكتور/ محمود ابراهيم الوالى ، نظرية التفويض الإدارى ، مرجع سابق ، ص ٢٧٨ - ٢٨٥ .

(٣٥) راجع فى هذا الشأن :

* الكتور /سليمان محمد الطماوى ، مبادىء الإدارة العامة ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، الطبعة السابعة ، سنة ١٩٨٧ ، ص ١١٥ .

* حيث يستخدم تعبير تركيز السلطة وتفويضها The Location and Delegation Authority كما يتناول ايضا تفويض السلطة الإختصاص كمترادفين فى مؤلفة الوجيز فى القانون الإادرى ، مرجع سابق ، ص ٥٤ - ٦٥ .

* الدكتور/ سيد محمود الهوارى ، الإدارة " الأصول والأسس العلمية " القاهرة ، مطبعة عين شمس ، الطبعة الرابعة ، سنة ١٩٧٠ ، ص ٣٨٦ .

حيث وردت تحت مسمى تفويض السلطة Delegation of Authority مرادفا لتعبير كلمة الإختصاص .

* الدكتور/ عبد الفتاح حسن ، التفويض فى القانون الإدارى وعلم الإدارة العامة ، مرجع سابق ، ص ٢٣٦ ، حيث يستخدم تفويض السلطة والإختصاص كمترادفين .

(٣٦) راجع الكتور / محمود عساف ، والدكتور / محمود عبد المنعم ، أصول الإدارة والتنظيم (غير موضح المطبعة أو الناشر) سنة ١٩٧٤ ، ص ٢٢٢ .

(٣٧) راجع الدكتور / فؤاد العطار ، مبادىء الإدارة العامة ، القاهرة ، دار النهضة .

(٣٨) راجع فى هذا الشأن :

* الدكتور/ عمرو فؤا د بركات ، التفويض فى القانون العام ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، سنة ١٩٨٦ ، ص ١٤٤ .

حدود مسئولية مراقب الحسابات في ظل نظام الخصخصة

إعداد : د. ألفونس ميخائيل بسخرون
مدير عام الاستثمار والدراسات الاقتصادية
بالهيئة العامة لمشروعات التعمير والتنمية الزراعية

تطورت مراجعة الحسابات AUDITING فى أواخر القرن العشرين ويتسارع تطورها ونحن على أبواب القرن الواحد والعشرين .

ولئن كان الدافع الى الإهتمام بالمراجعة نتيجة لإنتشار شركات الأموال وإنفصال الملكية عن الإدارة وإطمئنان أصحاب رؤوس الأموال على سلامة استثمار أموالهم فإنه مع ظهور الشركات القابضة العملاقة عابرة القارات والمتعددة الجنسيات القى على المراقبين عبئا كبيرا يتناسب مع اختلاف مصادر تمويل هذه الشركات وتعدد الأنشطة المنوط القيام بها بل وتعددت العملات بتعدد البلدان التى تتعامل معه وتعدد أسواقها وما يحكم هذه الأسواق من تقاليد وأذواق وأخلاقيات وتعدد جنسيات المستثمرين والعاملين والقوانين التى تتحكم فى نشاط الشركة وجهات التحكم فى الخلافات التى تنشأ خلال مزاولة أنشطتها والقوانين الدولية التى تتحكم فى هذه المنازعات هذا الى جانب تعرض أنشطة الوحدات الإقتصادية الى مخاطرة كبيرة نتيجة اختلاف النظم السياسية من دولة الى دولة .

إذن لم تعد مجرد مطابقة المستندات مع الدفاتر الى صحة المراجعة ولم يعد التوازن الحسابى للقوائم المالية وصحتها من الناحية الشكلية ، بل لم تعد التوصيات التى أصدرتها المجامع العلمية والمعاهد المهنية تصلح كمبادىء علمية استقر عليها العرف المحاسبى فيما مضى ودون تطور ، بل يعد النظام المحاسبى الموحد الذى يطبق على شركات القطاع العام أبان السبعينات والثمانينات والتسعينات يصلح لشركات قطاع الأعمال العام التى تبغى الدولة خصخصتها والتخلص من خسائرها الفادحة

فما كان يصلح من أنظمة محاسبية وإدارية فى ظل نظام التخطيط الشامل لم تعد له صلاحية فى ظل نظام الإقتصاد الحر .

وبذلك تنعقد مسئولية مراقب الحسابات العقدية تجاه موكليه من المساهمين والشركة ومسئوليتها التقصرية تجاه كافة الناس بدءا من تكوين الشركة وخلال مزاولة نشاطها وحتى تتم تصفيتها ، ومن ثم فإن مسئولية الحسابات قد إتسعت لتشمل فيما وراء تكوين الشركة وحتى تمام زوال شخصيتها المعنوية أو انتقال ملكيتها أو دمجها .

وترى الجهات القضائية أنه لا يمكن الحكم على مراقب الحسابات بأنه قد أدى عمله ما لم يقم بعمل التحريات اللازمة للتأكد من أن السجلات المحاسبية قد شملت صورة حقيقية لكافة أنشطة المنشأة ولذلك فهو يبذل العناية الكافية والمهارات المهنية اللازمة فى القيام بعمله ، أما مدى هذه العناية وهذه المهارة فهى عناية الشخص المعتاد من أوسط أقرانه ، هذا بدوره يعتمد على ظروف الحالة التى هو بصدد مراجعتها .

ولكى يخلى المراقب مسئوليته يجب عليه ألا يقتصر عمله على مراجعة ما جاء بالدفاتر بل عليه أن يقنع نفسه بأن القيود الواردة بها تعكس حقيقة معاملاتها مع الغير وهو بذلك يتحدى ما جاء من بيانات بهذه الدفاتر والسجلات حتى يثبت مدى دقتها ومطابقتها لمبادىء وإجراءات المحاسبة والمراجعة وطبيعة عمليات المنشأة ونظمها الإدارية ومطابقتها لأحكام القوانين والقرارات واللوائح السارية وتقدير مدى كفاءة وأمانة القائمين بالعمل .

وإن كان من الأغراض الأساسية لمراقب الحسابات تحقيق الحسابات الختامية والمركز المالى للمنشأة لإمكان إبداء الرأى الفنى المحايد عن مدى دلالتها لتدوينه فى تقرير المراجعة ، فإنه فى سياق مباشرة المراقب لأهدافه الأساسية يعمل على تقليل فرص ارتكاب الأخطاء والغش بسبب الأثر الرادع الذى تخلقه زيارات المراجع فى نفوس العاملين بالمنشأة .

على أنه فى ظل قيام شركات مساهمة مصرية وشركات استثماريةمشتركة وشركات قابضة وشركات متعددة الجنسيات فإنه يقع على عاتق المراقب طمأنة الشركاء والمستثمرين على سلامة إدارة الشركة وسلامة أموالهم المستثمرة وكشف مواطن الخلل فى أنظمة الرقابة الداخلية ، ومحاولة معالجتها قبل أن يستفحل الأمر وحتى تستطيع الإطراف الخارجية المتعاملة مع المنشأة أن تطمئن على سلامة استخدام أموالهم ليس فحسب المستثمرين وإنما أيضا الدائنين وأصحاب القروض وحاملى السندات وسواء كانت بنوك أو هيئات إئتمانية أخرى .

وفى ظل نظام الخصخصة الذى نحن بصدده والذى سوف يشمل خصخصة الشركات ليست الخاسرة حسب وإنما يشمل الشركات حتى الناجحة منها فى إطار توسيع قاعدة الملكية فإن تقارير مراقب الحسابات تسهل من عملية تقدير ثمن بيع المنشأة من حيث أصولها الثابتة التى إرتفعت قيمتها التاريخية فى ظل التضخم المستمر والإنخفاض فى القيمة الشرائية لوحدة النقد والتقدم

التكنولوجى مما دفع الكثيرين الى استخدام اساليب أخرى فى التقييم كأسلوب مضاعف الربحية أو القيمة الحالية ، كما أن تقييم الشهرة باعتبارها من الأصول المعنوية الهامة والتى درج على تقييمها بطريقة قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح فوق العادية ، وسواء كانت الأصول مادية أو معنوية فإن الإعتماد على سلسلة من الأرباح الماضية وإستمرار الحصول عليها فى المستقبل يمثل أساسا رئيسيا مستقى من السجلات والدفاتر وتقرير مراقب الحسابات .

وكثيرا ما تستفيد الجهات القضائية ومصلحة الضرائب من البيانات الواردة فى تقدير المراقب ورأيه المحايد حول التنظيم المحاسبى للمنشأة وأحكام نظام الرقابة الداخلية وإدخال نظم رقابية أخرى مثل رقابة الميزانية Budyetary Control والتكاليف المعيارية Standered Costs والمحاسبة الإدارية ونظم المعلومات المحاسبية . كما يساهم المراقب فى مراجعة التقارير التى تقدمها المنشأة للجهات الحكومية كهيئة الإستثمار ومراقبة النقد وشركات التأمين ويساهم المراقب فى ظل نظم المعلومات الحديثة الى إنشاء قاعدة بيانات تساهم كثيرا فى توفير البيانات المطلوبة عن الوحدة الإقتصادية لكل من الجهات المذكورة وفى أقل وقت وبأقل تكلفة .

دور المراقب فى التحقق من قيم الأصول والخصوم :

من المتبع أن يقوم مراقب الحسابات من التحقق من قيم الأصول بإطلاعه على مستندات الشراء والتأكد من قيمتها بهذه المستندات ، ولكن يجب ألا يكتفى المراقب بهذا فقد تكون المنشأة قد تصرفت فى الأصل بعد شرائه بالبيع أو بالرهن ، وقد تتعرض الأصول للتلاعب والإختلاس من بعض العاملين ومن ثم يجب على المراقب التحقق الحسابى من صحة أرقام الأصول بالميزانية ، فقد يكون رقم الأصول إنعكاسا لقيم الحسابات بدفاتر الأستاذ ، وفى هذا الصدد قد يكون رقمها واحدا أو عدة أرقام مجمعة فى الأستاذ المساعد الذى يجب مراجعة مفرداته مع الحسابات الإجمالية بالأستاذ العام ثم مطابقته مع الرقم المدرج بالميزانية .

إلا أنه إلي جانب المراجعة المستندية يجب أن يتحقق المراجع من تقويم الأصول بالإطلاع على تكلفة إقتناء تلك الأصول والتأكد من كفاية المخصصات للإستهلاك وللديون المشكوك فيها وتتبع تغيرات القيمة التى تطرأ على الأصل ، وإذا كانت طبيعة الأصل الفنية لا يتمكن المراقب من الإلمام بها عليه أن يستعين بشهادات الفنيين على أن يذكر ذلك فى تقريره ، وأن المراقب ليس من واجبه أن يقوم الأصول إلا أن من واجبه التأكد من أن الأصول قد قومت على الأساس الصحيح وفقا للأصول المحاسبية المرعية .

وإن كان الدارج هو تقويم الأصول الثابتة والمصروفات الرأسمالية التى تضاف اليها بالتكلفة الفعلية مخصوما منها الاهلاك ، إلا أنه نظرا لإرتفاع التكلفة الفعلية للأصول بإنخفاض القوة الشرائية لوحدة النقد أدي إلى الإعتداد بالقيمة السوقية للأصل ، مما دفع إلى تكوين مخصصات لمواجهة الإرتفاع فى الأسعار ، وإظهار الأصول بقيمة تقترب من القيمة السوقية ولو بغرض إعداد الحسابات الختامية والمركز المالى الحقيقى للمنشأة ولكن

ونحن فى مجال الخصخصة فإن المنشأة تقصد بيع أصولها الثابتة ومن ثم يجب الإعتداد بالقيمة السوقية للأصل الثابت عند البيع .

ويلاحظ أن الأصول الثابتة تنقسم الى أصول ملموسة وأصول غير ملموسة وعند التقييم يجب الأخذ فى الإعتبار أن الأراضى والإستثمارات فى شركات تابعة وهما من الأصول الملموسة غير قابلة للاهلاك كقاعدة عامة إلا إذا طرأ على قيمتها إنخفاض كبير ومستمر بينما شهرة المحل وهى من الأصول غير الملموسة لا تستهلك إلا إذا كانت تضم عناصر هى نفسها قابلة للاهلاك .

على أنه من المتبع تقويم الأصول المتداولة للتحويل الى نقدية بقيمة التكلفة أو السوق أيهما أقل طبقا لما كان سائدا ، وتبعا لمبدأ الحيطة والحذر فإنه بمرور الوقت اتضح عدم سلامة هذه القاعدة مما أدى الى تقويم البضاعة الجردية طبقا لسعر البيع لإمكان عدم ترحيل أرباح فترة الى فترة أخرى .

إلا أنه تواجه المراقب مشكلة تقويم الأرصدة المدنية الأخرى وحيث أنها أصولا وهمية بمعنى أنها مصروفات أو خسائر لم تستهلك بعد من الأرباح كمصروفات التأسيس ومصروفات إصدار الأسهم والسندات والرصيد المدين المرحل فى حساب الأرباح والخسائر فيستحسن إستهلاك هذه الأرصدة فى اقرب وقت ممكن لكى لا يظل بالميزانية إلا الأرصدة ذات القيمة الحقيقية للمنشأة .

وكمرحلة تالية يقتضى من المراقب التحقق من وجود الأصول ، ويسهل هذا بالنسبة للنقدية والأوراق المالية والبضاعة الجردية الموجودة فى حوزة المنشأة ، وإن كان المراقب يعتمد على الجرد الفعلى الذى تقوم به إدارة المنشأة ، إلا أن المراقب يقوم بعدة إختبارات على كشوف الجرد - أما فى حالة حيازة الغير لهذه الأصول فيعتمد المراقب على شهادات من هؤلاء الغير كالأوراق المودعة بالبنوك أو البضائع الموجودة بمخازن الإستيداع ، كما يجب التحقق من أن الأصول مؤمن عليها ضد الأخطار التى تتعرض لها بمبالغ كافية .

ومن الأمور الهامة أن يقوم المراقب بالتحقق من ملكية الأصول بأن يقوم بالإطلاع على عقود ومستندات الملكية حيث أن العقارات تنتقل ملكيتها بعقود مسجلة بينما الإستثمارات تصدر بها شهادات تثبت ملكيتها ، وأيضا يمكن الحصول على شهادات سلبية من الشهر العقارى بعدم وقوع تصرفات على الأصل المملوك للمنشأة .

وقبل أن ننهى هذا العرض يجب على المراقب التحقق من أى حقوق للغير على الأصول وذلك بفحص الوثائق التى تثبت وجود هذه الحقوق كشهادة البنك التى توضح ما قد يوجد له من حقوق على الإستثمارات والأوراق التجارية المودعة لديه ، ويطلب من مخازن الإستيداع شهادة بما يستحق لهم من حقوق على البضائع التى يحتفظون بها .

تقييم أصول الوحدة الإنتاجية المطروحة للخصخصة :

عند تنفيذ برنامج الخصخصة يتبادر الى الذهن كم المشكلات التى يمكن مواجهتها ومدى تعدد أراء الجهات القائمة بعملية التقييم وقد يتم الإستعانة بجهات متعددة لديها الخبرات والكفاءات المتخصصة مثل المكاتب الإستشارية وبيوت الخبرة المصرية والأجنبية والبنوك

المصرية والأجنبية ، وإذا كانت الأصول تتعلق بالشركات التابعة فيمكن الإستعانة بالخبراء المختصين فى الشركات القابضة باعتبارها الشركة المسيطرة بالتعاون مع الشركات التابعة وذلك حتي يتم الوصول الى القيمة السوقية العادلة لأصول الشركات ، ولكى يؤدى الربح الناتج من عمليات البيع الى إصلاح الهياكل التمويلية المتعثرة ، ويجب أن يكون واضحا أن ذلك سيمكن الدول من تكوين مشروعات ناجحة تتلاءم مع سياسة الدولة لخلق فرص توظيف فى مجالات متعددة ،

أما عند تقييم شركة كاملة سواء كانت تحتوى على وحدة إنتاجية واحدة (خط إنتاجى واحد) أو عدة خطوط إنتاجية فإن عملية التقييم لهذه الشركات تعبر عن القيمة الحالية لحقوق الملكية فى تاريخ التقييم والتى يتحدد على أساسها علاوة أو خصم الإصدار فى رأس مال الشركة المدفوع حيث تمثل حقوق الملكية صافى أصول الشركة التى تعبر عنها المعادلة التالية :

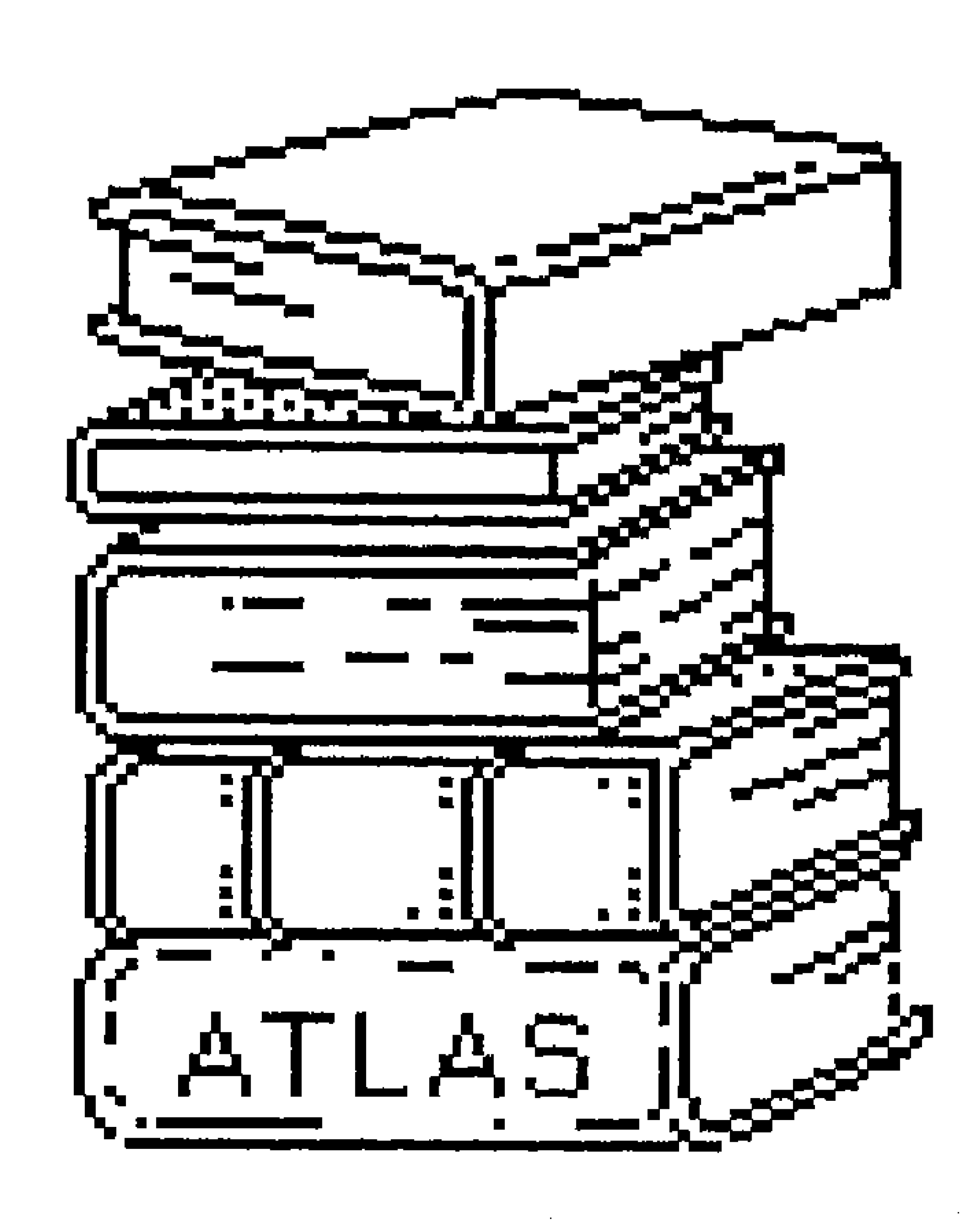
(راس المال المدفوع + الإحتياطات + الأرباح المحتجزة + الأرباح المحققة حتى تاريخ التقييم - الأرباح المرحلة أو الخسائر المحققة حتى تاريخ التقييم) .

ولذلك فإن عملية التقييم فى محاولة الوصول الى القيمة الحالية للشركة ككل أو لسهم كجزء من رأس مال الشركة تعد محاولة تقديرية يمكن الإسترشاد بها .

وعند طرح هذه الشركات للبيع يجب أن تقوم الشركات التابعة بتجهيز الميزانيا والحسابات الختامية للشركة منذ نشأتها حتى تاريخ التقييم موضحا بها الأصول بدقة وبالتفصيل والحسابات التى يمكن الرجوع اليها عند مراجعة تاريخ شراء وإستخدام الأصل فى ضوء نشاط الشركة والغرض من إنشائها وتحديد الطاقة الإنتاجية بالشركة وحجم الطاقة المتاحة والمستغلة والعاطلة وهذا يستوجب توافر نظام متكامل للتكاليف الفعلية والتكاليف المعيارية يمكن من تحديد تكلفة المنتج بشكل دقيق وموضحا به عناصر ومراكز التكاليف الخاصة بكل منتج وأساليب التحميل التى تتبع عند تحميل التكاليف الغير مباشرة ، ومن الجدير بالذكر يجب أن تكون الشركة قد أتبعت عند إعدادها القوائم المالية للشركة معايير المحاسبة المحلية والدولية وثبات هذه المعايير من سنة لأخرى ومحاولة توضيح أسباب التغيرات فى هذه المبادىء ، ومن ثم يجب التأكد من وجود نظام فعال للرقابة الداخلية يضمن المحافظة على أصول وأموال الشركة ، ويكون تقرير مراقب الحسابات هو المعول عليه فى ذلك .

* * * * *

تراجم إدارية



تحت إشراف :

الإدارة العامة للترجمة

بالإدارة المركزية للبحوث

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

موجز كتاب

المبادىء الثمانية لقيادة إدارية ناجحة

LEADING PEOPLE
THE EIGHT PROVEN PRINCIPLES FOR SUCCESS IN BUSINESS

ترجمة : نهـا أحمد المصرى
مراجعة : إيلـين ويصـــا

مبادىء القيادة الإدارية

مقدمة :

تحديات القيادة الإدارية : Leading is Hard work

تقوم بعض القيادات الإدارية بالتعامل مع المرؤوسين كأدوات يتم الاستعانة بها لتحقيق أهداف المنظمة دون الاهتمام بالتعرف على مشاكلهم الاجتماعية أو البيئية المحيطة بهم . وكان أول نتائج هذا السلوك إنخفاض مستوى كفاءة المنظمات التى يعملون بها والتى وصلت إلى حد الإفلاس أو الإخفاق فى تحقيق إحتياجات العملاء وإيجاد علاقات ناجحة على المدى الطويل مع المستهلك .

ومن ناحية أخرى فإن هناك بعض القادة الإداريين الذين لا يقتصر اهتمامهم فقط على تحقيق هامش ربح مرتفع ولكن إيجاد مناخ عمل يسمح بتوفير علاقات عمل جيدة مع المرؤوسين حيث يتم تطبيق سياسة الباب المفتوح Open Door Policy وبالتالى ، تحقيق الأرباح أو الأهداف المرجوة للمنظمة .

ومن ثم فإنه للوصول إلى القيادة الفعالة يجب فهم الطبيعة البشرية للمرؤوسين ومحاولة تحريك وتحفيز واكتشاف أفضل ما لديهم من طاقات وإمكانات وقدرات ـ كما هو الحال بالنسبة لمنظمى الأعمال ENTERPREN-EURS من حيث الإستثمار فى الأفراد إذ يعمل المرؤوس

وكأنه صاحب العمل ، يتعلم من الوظيفة ويهتم بجودة الخدمة التى يقدمها .

وتجدر الإشارة إلى أن المرؤوسين يحتاجون للقيادة ليس فى شكلها السلطوى القديم ولا فى الشكل التقنى الإدارى الحديث ، ولكنهم يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية وتحترم مواهبهم الفردية المتميزة وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز وتحمل المخاطر والإبداع .

ومن ناحية أخرى فإن القادة فى حاجة إلى مرؤوسين يتسمون بتحمل المسئولية والنضج والتطلع إلى تحقيق الأفضل وليس فقط مرؤوسين ينفذون الأوامر التى تصدر لهم فحسب .

نخلص من ذلك أن الرؤساء والمرؤوسين يحتاج بعضهم إلى البعض ولكنهم قد لا يتفاعلون معاً بالشكل الصحيح وقد لا ينفذ المرؤوسون الأوامر الصادرة إليهم بالشكل الصحيح لأن القادة قد لا يملكون مقومات القيادة الصحيحة .

إرتباط نجاح المنظمة بالأفراد .

SUCCESS Depends on people :

يتسم الوقت الحاضر بالتقدم التكنولوجى السريع والتغيرات السياسية المستمرة والمتلاحقة إلى جانب المنافسة الدولية النشطة ، فى حين تتنوع وتنمو قوة العمل يوماً بعد يوم وتتزايد توقعات العملاء فى الحصول على خدمة متميزة - قد تصل إلى حد الكمال - فى أسرع وقت وبأقل تكلفة . ولا يتأتى هذا عن طريق التكنولوجيا وحدها ، ولكن بوجود أفراد فى جميع المستويات الوظيفية بالمنظمة لديهم إحساس بالالتزام والابتكار مستعدون لبذل أقصى ما لديهم من جهد فى المنظمة التى يعملون بها . وباختصار يمكن القول بأن مقومات نجاح منظمة ما يعتمد أولاً وأخيراً على الأفراد العاملين بها ، ثم على القادة الذين يقومون بدور التوجيه .

ولتحقيق النجاح فى منظمة ما ، يجب على القادة البحث المستمر للحصول على أفضل النتائج من مرؤوسيهم وذلك عن طريق إعادة إكتشاف مقومات المنظمة التى يعملون بها بل وإعادة إكتشاف أنفسهم من جديد ومعرفة أفضل السبل التى يمكن من خلالها التأثير على العاملين بهدف تحقيق أفضل النتائج فى العمل .

وتجدر الإشارة إلى أن معظم الأعمال الناجحة تتمثل وظيفة القائد فيها ، فى تعظيم قيمة أهم موارد المنظمة ألا وهى الأفراد .

وقد أثبتت بعض الأبحاث الميدانية الأمريكية أن نماذج القيادة الفعالة وحدها قادرة وبلا شك على مضاعفة إنتاجية العاملين .

وقد أوضحت الدراسة نوعين من القيادة : الأولى وهى التى تختزن المعلومات دون إشراك العاملين فيها ، والثانية التى تشارك الغير بالمعلومات كما أوضحت الدراسة أن نوع القيادة الأول بمنأى عن المرؤوسين أما الثانى فهو يعمل من خلالهم leader acted (on) their

people and leaders acted (with) their peopl

المفهوم الجديد لدور القادة :

The Leader's New Work

تعتبر القيادة نشاط ومسئولية وليست وظيفة ومن ثم فهى عملية مستمرة وليست منصب إدارى فقط ، فالقيادة كالأنشطة الأخرى بالمنظمة مثل التسويق أو التصنيع ، لذا فإن المنظمة التى تفتقر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح . ويمكن القول أن الشركات الصغيرة الحجم نسبياً والتى يتم إدارتها ذاتياً تحتاج إلى قيادة سليمة قد يقوم العاملون فيها بالقيادة الإدارية عن طريق التدوير الوظيفى فالقيادة الجيدة يتم إكتسابها بالخبرة ولا تكتسب بالميلاد .

والقيادة الفعالة هى تلك التى تسعى إلى إيجاد علاقات طيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم .

ويجب أن تعى الإدارة الفعالة أن الأفراد لا يمكن التعامل معهم على أنهم مجرد آلات أو أرقام مجردة ، ولكن على أساس أنهم يحسون ويشعرون ويغضبون ويتغيرون ويحتاجون إلى الاهتمام المستمر بهم بل وأكثر من ذلك يطلبون أن يكونوا ضلعاً هاماً فى فريق العمل بالمنظمة .

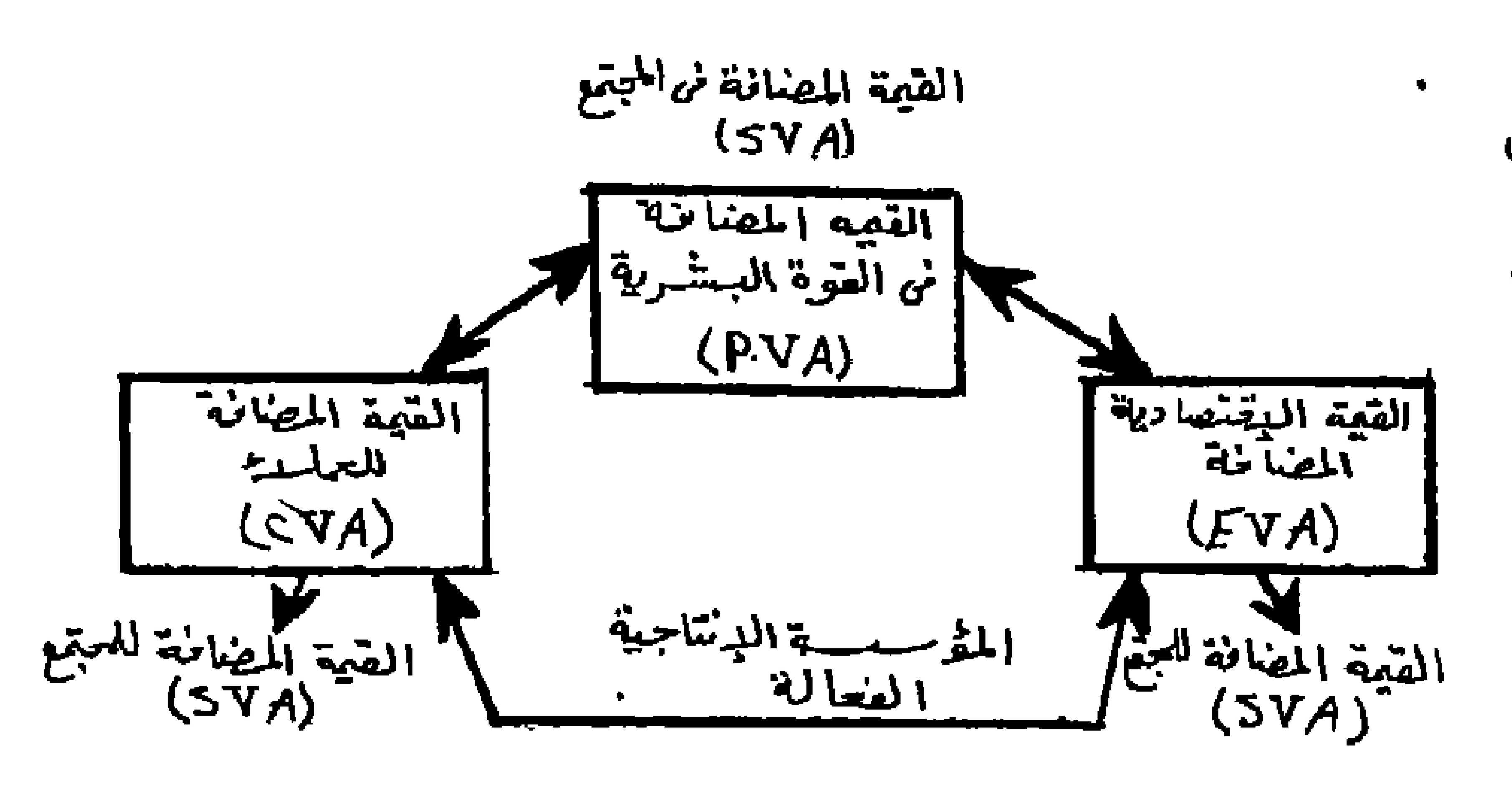
ولا يمكن القول بأن المرؤوسين هم الشغل الشاغل الوحيد للقيادة ولكن هناك ثلاث قيم رئيسية لعمل القائد تتلخص فى الآتى :

أ – إلتزام القيادة الإدارية بإرضاء العملاء .

ب – إلتزام القيادة الإدارية بتطوير القوى العاملة .

ج – إلتزام القيادة الإدارية بتحقيق أعلى عائد ربحى للمساهمين .

هذا المعنى الواسع للقيادة أخذت به المؤسسات الإنتاجية الفعالة فى أمريكا وقد إستثمرت واهتمت بعدة جوانب فى عنصر القوى العاملة ومنها الاهتمام بهم وكسب احترامهم ومنحهم مرتبات وحوافز مناسبة وتنميتهم واستطاعت أن تحصل على قوى عاملة فعالة ومنتجة وهو ما يطلق عليه القيمة المضافة فى القوى البشرية People Value Added والتى ستؤدى بدورها إلى تقديم خدمة متميزة للعملاء وتقديم منتجات عالية الجودة والذى يطلق عليه القيمة المضافة لصالح العملاء Customer Value Added . ومن جهة أخرى ينعكس شعور العملاء بالرضا عن أداء المؤسسة أو المنظمة فيما تحققه من العائد المادى والأرباح أى ما يطلق عليه القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added مما يسمح للمنظمة بإعادة الاستثمار فى قوتها البشرية ومما يحقق المنفعة للمجتمع ككل والتى تتمثل فى إيجاد قوى عاملة تتسم بالكفاءة والفعالية والذى يطلق عليه القيمة المضافة للمجتمع Society Value Added ويوضح الشكل التالى هذه الفكرة فيما يلى :





المبادىء الثمانية فى القيادة الإدارية :

The Eight Principles of Leading

بدراسة أنماط القيادة الإدارية ، تم استخلاص ثمانية مبادىء هامة للقيادة يمكن شرحها فيما يلى :

١ - القدرة على التصور والرؤية الشاملة Vision .

٢ - الثقة بالنفس وبالآخرين Trust .

٣ - المشاركة Participation .

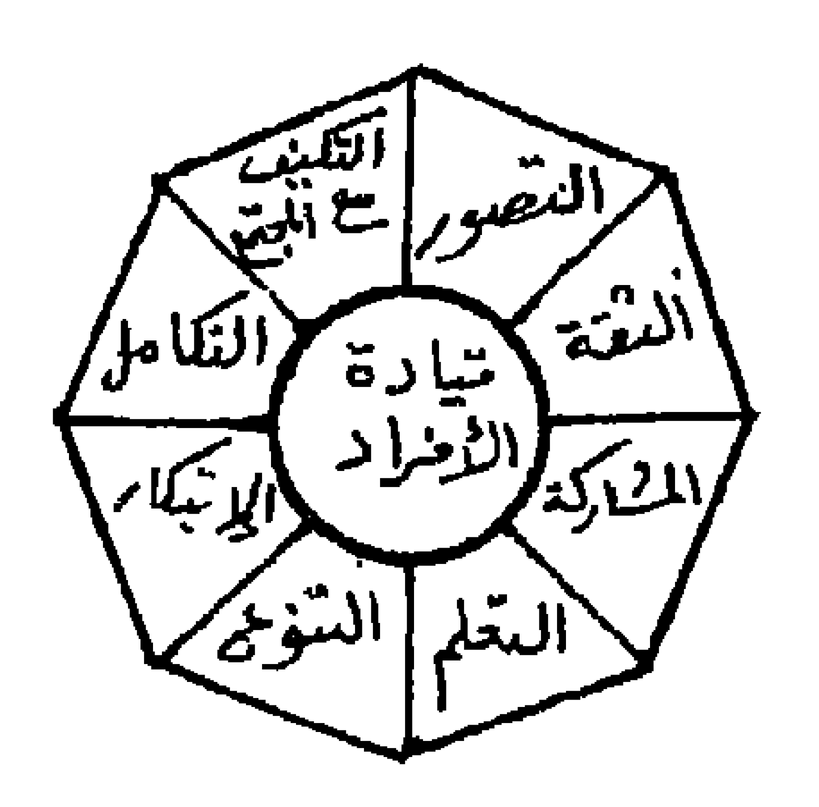
٤ - القدرة على التعلم Learning .

٥ - التنوع Diversity .

٦ - القدرة على الابتكار Creativity .

٧ - التكامل Integrity .

٨ - التكيف مع المجتمع Community .



وسنتناول هذه المبادىء الثمانية بإيجاز فيما يلى :

١ - القدرة على التصور والرؤية الشاملة : Vision

ترى القيادات الصورة الكاملة للعمل وتقوم بتوضيحها بالتفصيل للمرؤوسين مما يسهم فى إيجاد هدف عام يعمل الجميع من أجل تحقيقه . ويمكن القول بأن القيادة هى فن يعمل على إيجاد مناخ عمل يحفز الآخرين لإعطاء أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف ومستويات أداء فعالة .

وعليه يكون من أهم مقومات القيادة القدرة على عرض أهداف ومهام المنظمة من خلال الرؤية الشاملة للمنظمة ومشاركتها مع العاملين بها . ولكل قيادة تصور خاص بها وطريقة عمل مختلفة ولكن يجب أن يكون هذا التصور واضحاً ومعروفاً لجميع الأطراف بالمنظمة .

وحتى يكون للقيادة تصور صحيح ورؤية سليمة يجب أن يتوفر فيها عدة عوامل :

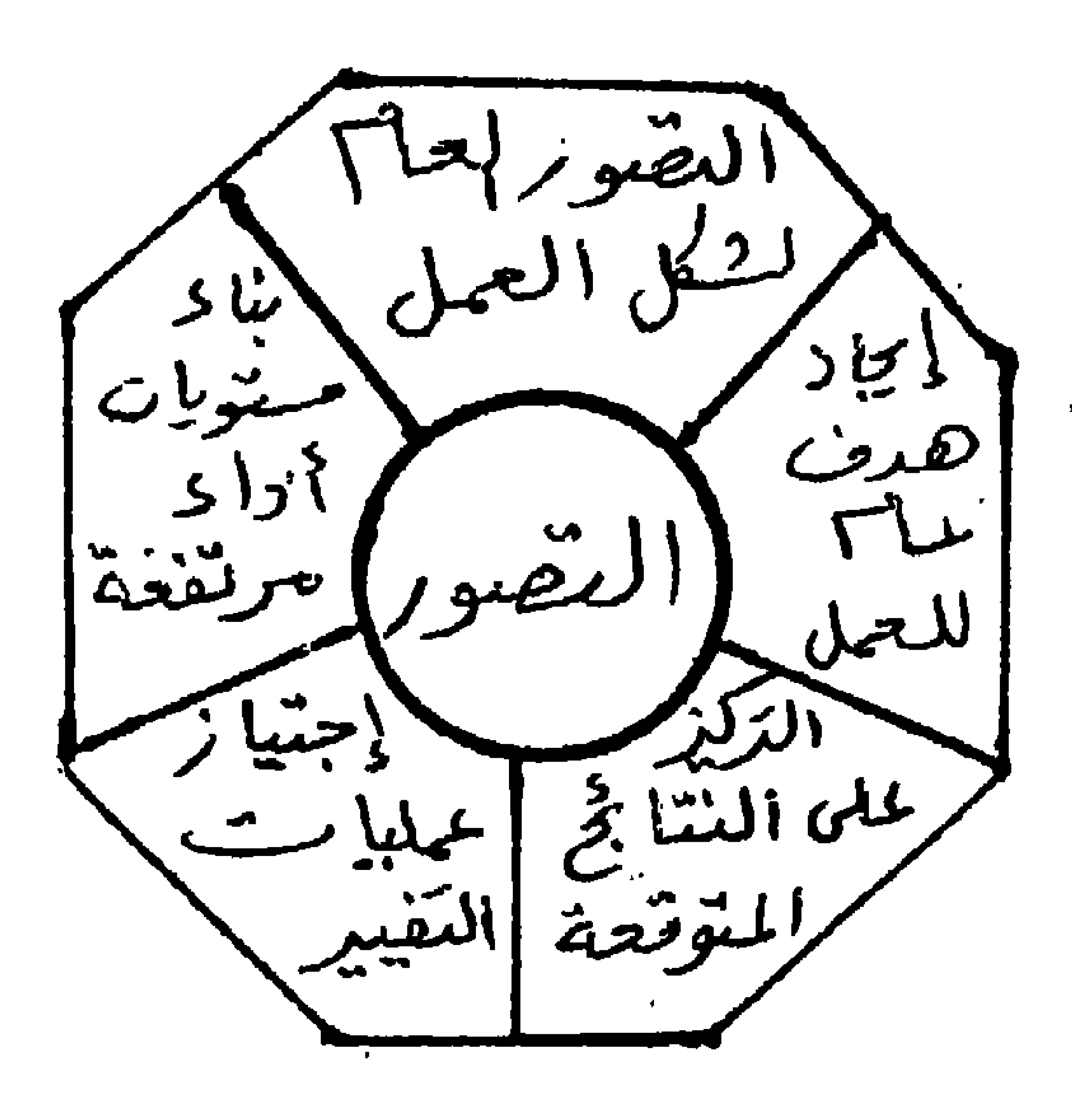
أ - التصور العام لشكل العمل .

ب - تحديد هدف عام للعمل .

ج - التركيز على النتائج المتوقعة .

د - القدرة على اجتياز عمليات التغيير المطلوبة .

هـ - تكوين ثقافة خاصة بمستويات مرتفعة الأداء .



وســوف نوجــز كل عــامل من هذه العــوامل كالآتــى :

أ - *التصور العام لشكل العمل :*

يتولى القـائد الناجح العـمل فى المنظمـة من منطلق المسئولية والالتزام بتحقيق الأهداف المرجوة . ويأتى ذلك عن طريق وعى وإدراك منه بأهمية المنظمة التى يعمل بها والوصـول بهـا إلى المثـاليـة . ولتـحـقـيق ذلك يجب عليـه مشاركة الآخرين معه فى التصور العام للمنظمة والاهتمام بآرائهم ودعـمـهـا ووضـع الشـخص المناسب فى المكان المناسب والموازنة بين الآراء المخـتلفـة لهـؤلاء العـاملين وإيجـاد نوع من الانسجـام والتناغم بينهـا وذلك للوصـول إلى رؤية أو تصور عام للعمل .

ب - تحديد هدف عام للعمل :

يجب أن يكون لكل منظمــة هدف عــام يؤمنون به ويعملون على تحـقيقـه .. هذا الهـدف العـام يسـاهم فى إستقرار المنظمة ويساعد العاملين على تركيز جهودهم فى العمل ويعمل على إمتصاص الانفعالات وردود الأفعال غير المستحبة ويجعل للعمل فى حد ذاته معنى وقيمة .

وعندما يحس الأفراد أنهم جزء هام من منظومة كبيرة فإنهم يعملون بكفاءة وفعالية ويحققون أفضل النتائج .

ج - *التركيز على النتائج المتوقعة :*

هناك شقان للرؤية والتصور العام : الشق الأول يتبلور فى كيفية عرض القيادة للعمل المقترح بصورة واضحـة فـقط إذا مـا توقـفت عند هـذا الحـد يتـوقف تحـقـيق الإنجازات ، أمـا الشق الثـانى فيتمـثل فى التركيـز على النتائج والمخرجات وكيفية تحقيقها .

ولا يمكن إنكار فـائدة الاهتـمـام بالنتـائج والمخـرجـات فهى تساعد على سرعة إنجاز العمل بأكبر كفاءة ممكنة كما تساعد على فهم مهام المنظمة ومن ثم سهولة تحقيقها سـواء عن طريق القـادة أو المرؤوسـين فى العـمل وكـذلك تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه المهام .

د - *القدرة على إجتياز عمليات التغيير المطلوبة :*

يتفهم القائد الناجح صعوبة عملية التغيير ويعمل على حفز وحث القوى العاملة لديه وإقناعهم بحتمية وضرورة التغيير وذلك لمواجهة تحديات العمل ومحاولة إيجاد حلول لها وغالباً ما يحدث عن طريق إعادة هيكلة المنظمة وتعديل سلوك العاملين فيها وتهيئة المناخ المناسب للتغيير .

وتجدر الإشـارة إلى أن عـمليـة التـغـيـير تتطلب وعى القيـادة نفسهـا بالتغيير والتعامل مـع الواقع العملى بهدف تيسير عملية التغيير فى المنظمة ككل .

هـ - تكوين ثقافة خاصة بمستويات مرتفعة للأداء :

من أهم وأقوى التحديات التى تواجه القيـادة الإدارية هى كيفية الوصول بالمنظمة للعالمية وذلك عن طريق تحقيق أعلى إنتاجية ومواكبة المنافسة الخارجية . وحتى يتمكن القـائد الإدارى من ذلك يجب أن يعمل على تكامل أنشطة المنظمة عن طريق تطبيق منهجه فى القيادة على المنظمة ككل ومن ثم يقوم بتوجيه سياسته والنظم التى يعمل بها وحتى نظم المكافآت والحوافز لتحقيق ودعم أهداف المنظمة إلى جانب إيجاد مناخ عمل يساعد على تحقيق مستويات أداء عالية ومتميزة .

ومن ناحية أخرى يجب أن يحكم القائد على الأمور إستناداً إلى حقائق ووقائع ثابتة وواضحة ومعايير تقييم سليمة للأداء وللنتائج التى يتم تحقيقها فليس المهم مجرد تقييم وقياس الأداء فحسب ولكن التقييم السليم والفعال وبهذا يمكن للقيادة تحويل الرؤية أو التصور العام لعمل المنظمة إلى واقع فعلى .

٢ - الثقة بالنفس وبالآخرين : Trust

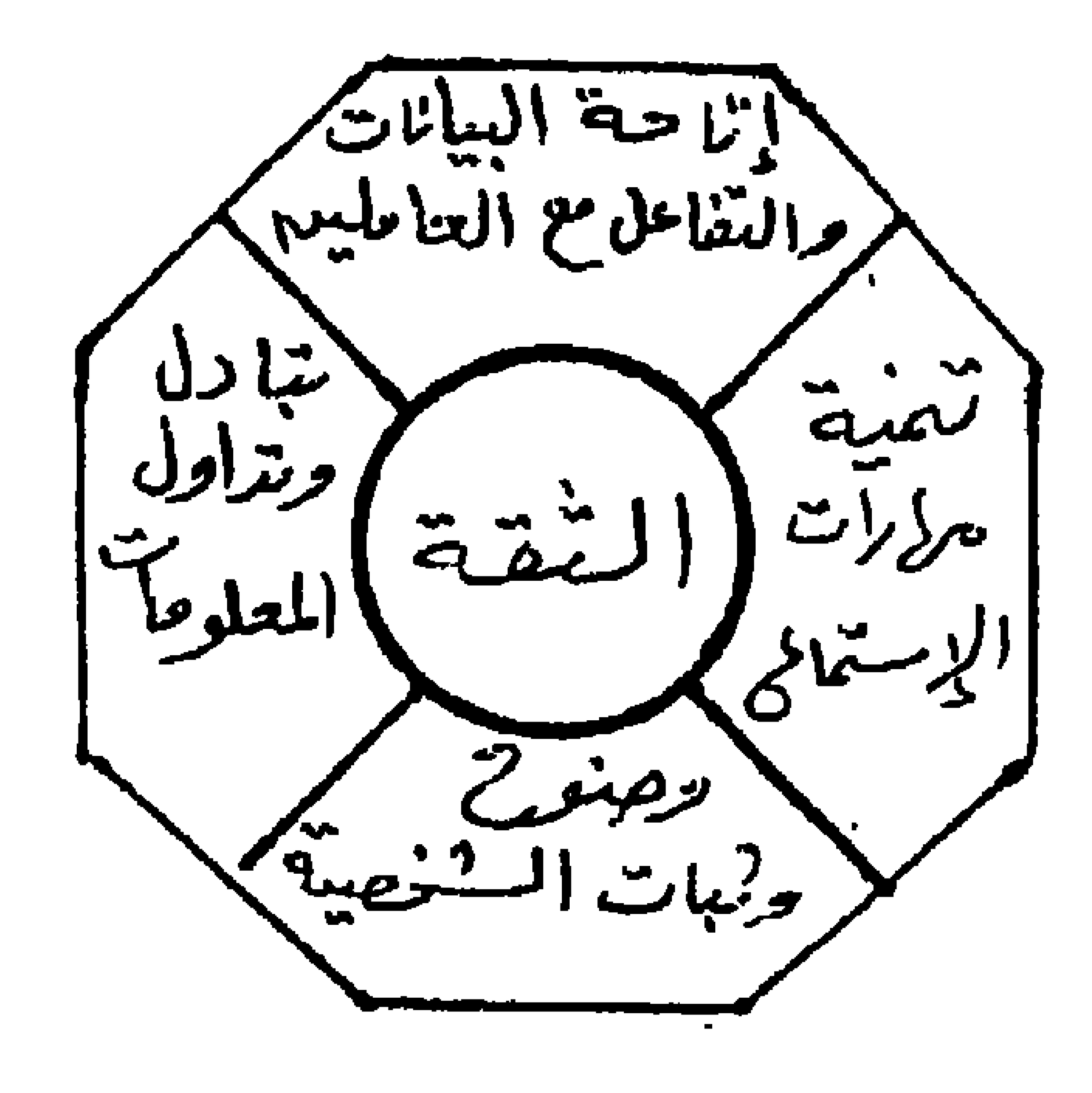
بدون وجود عنصر الثقة لا تكون الرؤية أو التصور العام إلا .. شعار خاو فالثقة تربط الأفراد ببعضهم البعض من أجل تحقيق منظمة قوية ناجحة . ولتحقيق عنصر الثقة يجب أن يتوفر فى القيادة القدرة على التنبؤ والمشاركة فى المعلومات والسلطة مع الآخرين بهدف الوصول إلى النتائج المطلوبة للمنظمة .

وكذلك يجب أن تتولد الثقة وتتوفر بين الرئيس والمرؤوس من جهة ، والمرؤوسين بعضهم البعض من جهة ثانية ، والعميل والمنظمة من جهة ثالثة . ويتم إكتساب الثقة فى مدة طويلة ، أما فقدها فيستغرق دقائق معدودة . وللثقة وجهان . . ثقة القائد فى الآخرين ، وثقة الآخرين فى القائد .

ومن أهم صفات القائد الناجح أن يكون صادقاً ، يمكن الاعتماد عليه ، واسع الإدراك إلى جانب إنكاره للذات لمصلحة المجموع . وأن يكون لديه القدرة على التنبؤ وأن يتسم بالكفاءة والمهارة العالية .

ويمكن تقسيم عنصر الثقة إلى عدد من العوامل هــى:

* إتاحة البيانات والتفاعل مع العاملين .
* تنمية مهارات الاستماع .
* وضوح وثبات الشخصية .
* تبادل وتداول المعلومات .



وسوف نشرح كل عامل من هذه العوامل بإيجاز فيما يلى :

★ إتاحة البيانات والتفاعل مع العاملين :

يلجأ الأفراد إلى إخفاء مشاعرهم وهواياتهم عندما لا يحسون بالأمان . ومن هذا المنطلق يعمل بعض القادة على الاحتفاظ بالمعلومات المتاحة لديهم إعتقاداً منهم أن ذلك سوف يقوى من مراكزهم كقادة . ، وإذا ما نأى القادة بأنفسهم بعيداً عن مرؤوسيهم سوف يؤدى ذلك إلى عدم الاستجابة لهم - من جانب مرؤوسيهم - بصورة كاملة . والصدق هو أول السلم للوصول إلى بناء الثقة فى مكان العمل وعندما يتفاعل القائد مع المرؤوسين فإن ذلك يعطيهم إحساساً بأهميتهم إلى جانب أن إتاحة المعلومات التى لديه يزيد من ثقتهم فيه ويدفعهم إلى المساهمة فى العمل

بصورة أكثر فاعلية .

★ **تنمية مهارات الاستماع :**

عندما يدرك كل من العاملين والعملاء وأصحاب الأعمال ما يريدون ، فمن ثم يمكنهم نقل الصورة للقيادة إذا ما توفر فيها الرغبة فى الاستماع لهم .

والجدير بالذكر أن معظم القادة فى الوقت الحاضر ليس لديهم الاستعداد للاستماع والاتصالات للآخرين لأنهم مشغولين أكثر من اللازم ويتحركون بسرعة ولا يتمتعون بملكة الاستماع الجيد للآخرين أما القادة الناجحين فهم من تتوافر لديهم ملكة الاستماع الجيد للآخرين ويقومون باستغلالها فى فتح حوارات وقنوات إتصال للوصول إلى فهم أعمق لحل المشكلات التى قد تواجههم .

★ **وضوح وثبات الشخصية :**

يساعد القائد ذو الشخصية الواضحة والثابتة المرؤوسين على العمل فى بيئة صحية مع الشعور بالأمن خاصةً فى هذا العصر المعقد والمتشابك العلاقات . فإذا لم يوفر القائد نوعاً من الأمن الوظيفى لمرؤوسيه سوف تشيع حالة من عدم الإحساس بالراحة والرضا والذى لا يمكن العمل من خلالها لفترات طويلة . فعندما يكون للقائد شخصية مستقرة ويمكن التبنؤ بردود أفعاله من جانب مرؤوسيه فإن هذا يساعد على العمل الجماعى وزيادة القدرة على مواجهة المخاطر .

★ **تداول وتبادل المعلومات :**

لبناء الثقة ليس هناك أفضل من فتح كل الأبواب وإتاحة كل البيانات على مختلف مستويات المنظمة سواء من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل أو فى جميع الاتجاهات . فالكل يجب أن يكون على دراية بما يحدث فى المنظمة بما فى ذلك موقفها المالى . ومن ناحية أخرى يتم تقديم المعلومات والحصول عليها - التغذية العكسية - بأمانة تامة مع تحمل مسئولية صدق هذه البيانات المعطاة . ومما يجدر الإشارة إليه أن تحقيق اتصالات مفتوحة لا يحدث بالصدفة بل هو نتيجة توافر صفات لدى القائد مثل الصدق والتفاعل وبناء الثقة والالتزام وهذه الصفات هى أسس بناء ثقافة مفتوحة .

٣ - المشاركة : Participation

تكمن طاقة المنظمة فى مدى مشاركة العاملين والجهود المبذولة فيها . ومن التحديات التى تواجه أى قائد فى منظمة ما كيفية الاستفادة من والتركيز على هذه الطاقة لتحقيق أهداف المنظمة . ويشبه البعض مشاركة القيادة فى العمل بالوقود الذى يدفع المنظمة إلى الأمام .

وتظهر أهمية المشاركة فى الوقت الراهن لاسيما فى وجود بيئة تنافسية بين معظم المنظمات . فالعمل يجب أن يتم تنفيذه فى أقل وقت ممكن وبأقل الموارد وبجودة عالية .

والمنظمات تحتاج إلى من تتوافر فيهم روح المبادأة والمبادرة والمسئولية لتحقيق الأهداف المرجوة .

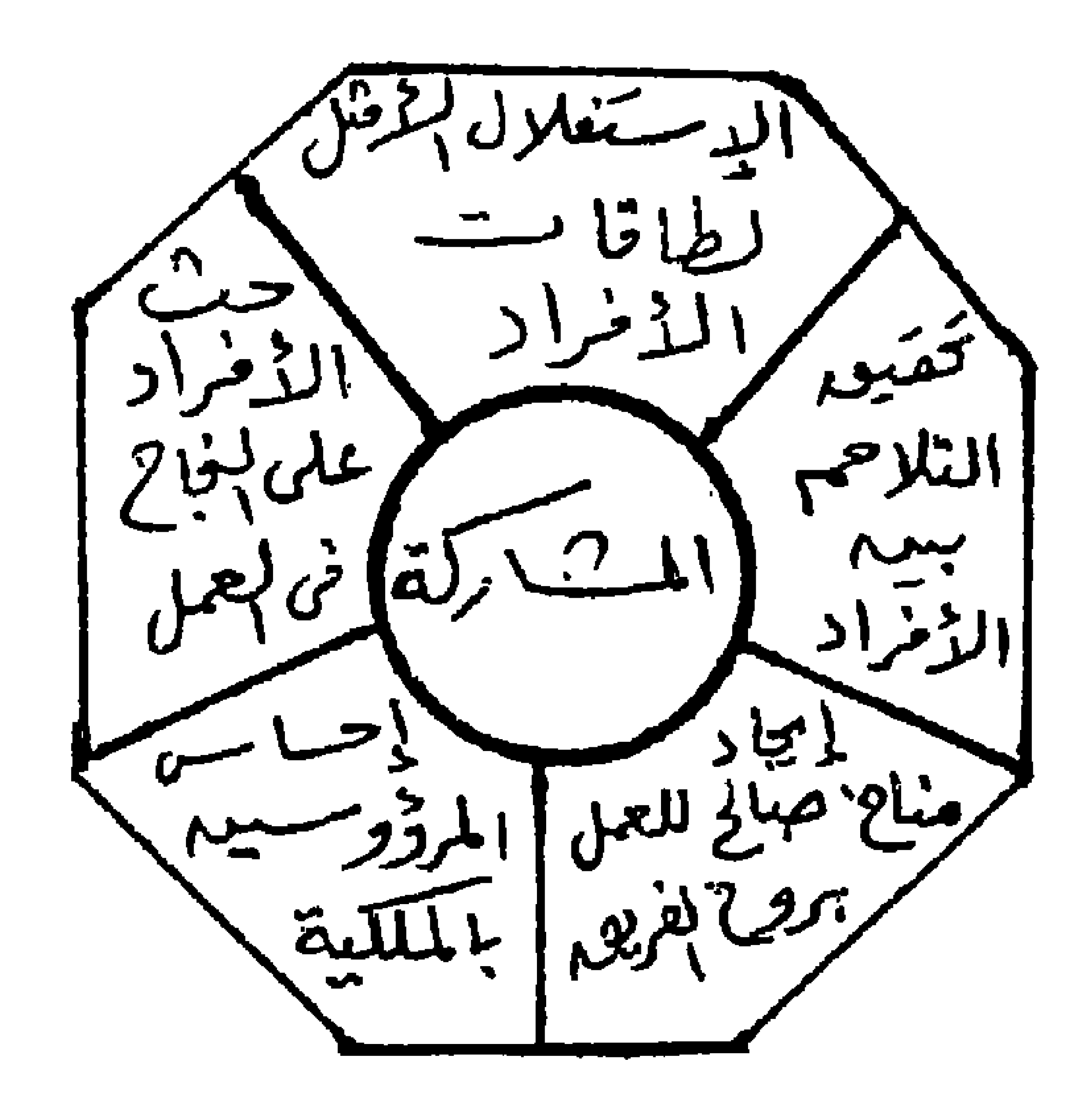
ويمكن القول بأن القيادة الناجحة هى تلك التى تتوافر لديها فهم عميق لمفهوم السلطة والمشاركة فى العمل ، وأن التأثير على المرؤوسين لا يأتى مع تقلد المناصب فقط ولكن

يكتسب عن طريق العمل الجاد واحترام الآخرين . وعلاوة على ذلك ، فإن مشاركة العاملين للقائد تدعم سلطته وتقويها . أما القيادة التى يكون أساسها الخوف فهى لا تنم إلا عن عجز القائد نفسه .

ويمكن القول بأن أفضل أساليب القيادة فى العصر الحديث هى تجنب الاستبدادية والهيمنة والرقابة المتشددة ومركزية السلطة مع العمل على مشاركة السلطة والثقة فى الآخرين .

وتمثل عملية المشاركة بأنها دورة متكاملة ، فكلما إزدادت المشاركة بجميع أركانها مثل المشاركة فى المعلومات والمهارات والمسئولية والحوافز والمكافآت ، كلما تزايد إلتزام المرؤوسين فى العمل وأدى ذلك إلى أداء الوظيفة على أتم وجه مما يحقق أفضل إنتاج ونتائج وذلك يؤدى بدوره إلى إحساس المرؤوسين بالأمان ومن ثم إلتزام أقوى بالعمل والذى يؤدى فى النهاية إلى مزيد من المشاركة .. وهكذا يمكن إيجاز أهم عوامل المشاركة فيما يلى :

* الاستغلال الأمثل لطاقات الأفراد .
* تحقيق التلاحم ودعم روح المشاركة بين الأفراد .
* إيجاد مناخ عمل صالح للعمل بروح الفريق .
* إحساس المرؤوسين بالملكية .
* حث الأفراد على النجاح فى العمل .



وسوف نتناول بالشرح كل عامل من هذه العوامل بإيجاز فيما يلى :

★ الاستغلال الأمثل لطاقات الأفراد:

قد لا يتم إستغلال إمكانات وطاقات المرؤوسين فى منظمة ما نتيجة درجات الرقابة المتشددة والبيروقراطية . ونتيجة لذلك لا يتم إستغلال هذه الإمكانات الخاصة بالقوى العاملة بصورة كاملة وصحيحة خاصةً فى المؤسسات غير الربحية والمنظمات الحكومية .

وقد تتوافر فى المرؤوس روح الابتكار أو المبادأة والتفانى فى العمل والانتماء له ولكنها تظهر بدرجات متفاوتة تبعاً لطريقة تعامل القادة معهم ونوع بيئة العمل التى يعملون من خلالها .

★ تحقيق التلاحم ودعم روح المشاركة بين الأفراد:

إن دعم روح المشاركة والتعاون بين العاملين من أهم أسس بناء منظمة ناجحة ويحتاج القائد الإدارى إلى تلاحم الأفراد للعمل سوياً ، وما لم يعمل الجميع بروح

الفريق فلن تفلح أى جهود للنهوض بالمنظمة . والقيادة الناجحة هى التى تحقق التفاهم والتلاحم بين المرؤوسين وحاملى الأسهم بل والنقابات والموردين فيكون لكل منهم صوت ورأى ويتحمل كل منهم المسئوليات المفروضة لتحقيق أفضل أداء إلى نجاح المنظمة .

★ إيجاد مناخ عمل صالح للعمل بروح الفريق :

من المتفق عليه أن تفكير شخصين أفضل من تفكير شخص واحد وأن التفكير الجماعى أفضل من الفردى ومن ثم فإن القيادة الناجحة تعمل على وضع خطة عمل واضحة من خلال أهداف واضحة وتترك الساحة لآخرين لتحمل الالتزامات والمسئوليات المطلوبة فى العمل .

وحتى يحقق القائد النجاح فى العمل يجب عليه أن يبتعد عن الهيمنة والرقابة الصارمة وتركيز السلطة فى يديه دون أن يتهرب من المسئولية ويلجأ إلى عدد من القواعد التى قد تساعده بدرجة كبيرة فى عمله هو ومرؤوسيه ومنها الآتى :

* المعرفة التامة بواقع العمل .
* وضع خطة عمل لتحقيق توقعات وطموحات العملاء .
* الوضوح وعدم السرية فى العمل .
* الاحترام المتبادل بين أفراد العمل بالمنظمة .
* الرد الفورى على تساؤلات العاملين فى مجال العمل .
* إعلام الجميع بمدى التقدم فى العمل .
* التوقع المسبق للأحداث ومحاولة وضع حلول للتعامل معها .
* طلب معرفة التغذية العكسية بصورة مستمرة ومنتظمة .
* طلب المشورة الفنية .
* الاستمتاع بالعمل فى حدا ذاته وبالقائمين عليه .

★ إحساس المرؤوسين بالملكية :

يتمثل حلم أى قائد فى التعامل مع مجموعة عمل تتصرف من منطلق الشعور بالملكية ومن ثم يكون لديها إحساس بالالتزام والمسئولية ومحاولة تطبيق أفكار جديدة والمبادأة والابتكار وتذليل أى عقبات قد تظهر فى العمل . وكنتيجة حتمية لهذه الجهود يمكن تحقيق زيادة فى الإنتاجية والتقدم المستمر للمنظمة .

وتعى القيادة الناجحة أنه لتحقيق مثل هذا النوع من الثقافة فى العمل يجب أن يشعر الموظف بالملكية المادية والمعنوية لعناصر العمل على حد سواء والذى يتأتى عن طريق المشاركة الفعلية فى العمل . فعندما يشعر هؤلاء الأفراد أن مجهودهم يؤدى إلى نوع من التغيير وأانهم جزء مكمل وحيوى فى العمل ككل فإنهم يعملون بكل ما لديهم من قوة . وحتى يمكن الوصول لأفضل أساليب المشاركة ينبغى أن يتقبل المرؤوسين كلاً من المخاطر المالية والمكافآت المترتبة عن العمل على حد سواء .

★ حث الأفراد على النجاح :

إن القيادة الناجحة تعمل على إيجاد فريق عمل ناجح

ويعرف تماماً كيفية ومقومات النجاح . ويأتى ذلك عن طريق الاهتمام بالمرؤوسين وإشعارهم بأهميتهم وأهمية العمل الذى يقومون به وتوفير بيئة عمل صالحة للنجاح والتميز ، مما يحث على الأداء الجيد وإدراك معنى النجاح والإخفاق فى العمل وذلك عن طريق دراسة إحتياجات وطموحات مرؤوسيهم .

ويمكن القول بأن القائد الناجح يجب أن تتحلى شخصيته بصفتين : إحداهما الشدة والمنافسة والتى تتطلب مستويات أداء عالية للنجاح ، وثانيهما الحكمة والتى يسعى من خلالها إلى تفهم والاهتمام بالآخرين .

٤ - التعلم : LEARNING

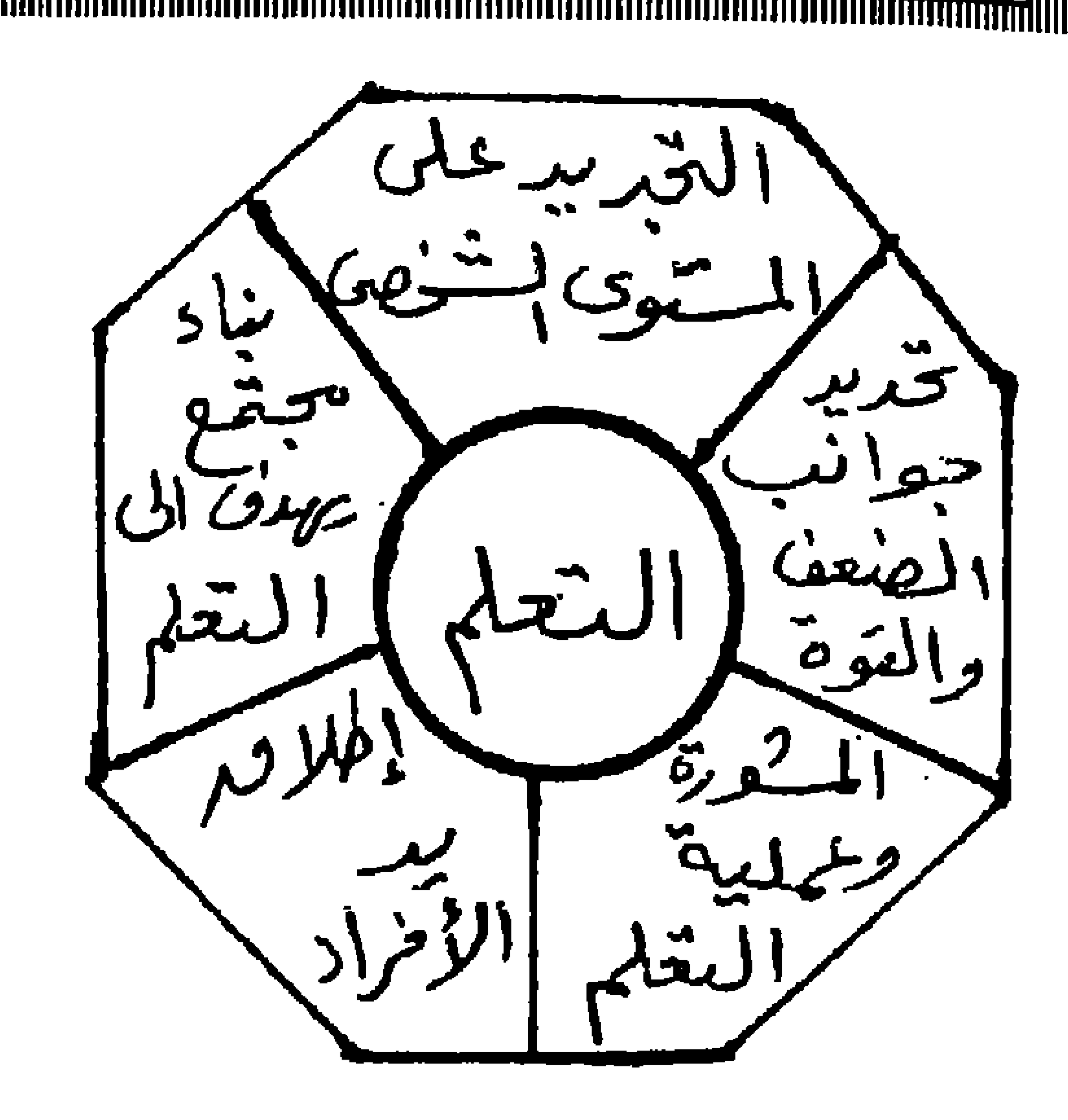
يجب على القائد الناجح التعلم من جميع المواقف التى تواجهه كما يحتاج إلى تفهم نفسه وبعمق بحيث يعرف أوجه القوة والقصور لديه مع القدرة على التكيف مع التغيرات المعاصرة من جانب ، ومساعدة مرؤوسيه على التجديد والتطور المستمر من جانب آخر .

فالإنسان يجب أن يتعلم من كل ما يتعرض له من مواقف ، والقادة بوجه خاص يجب أن تتوافر لديهم القدرة على التعامل مع مهارات وثقافة المرؤوسين والاستفادة منها بهدف تطوير وتحسين الآداء فى المنظمة . فالتعلم المستمر هو العامل الأساسى وراء كل تغيير . وتنبع أهمية التعلم من حاجة المنظمة المستمرة لوجود قوى عاملة أذكى وأسرع وأكثر إنتاجية . والسبيل الوحيد للوصول إلى أفضل قوة عمل يأتى عن طريق التعلم والذى يمثل فى بعض المنظمات نوعاً من الاستثمار يكون الهدف منه زيادة القدرة على النجاح وزيادة الإنتاجية ومواجهة المشكلات المختلفة والقدرة على حلها إلى جانب الاستعانة بالأفكار الجديدة . ويقع على عاتق القادة العبء الأكبر فى ضرورة إيجاد بيئة عمل صالحة للتعلم سواء لمرؤوسيهم أو لأنفسهم ومن الجدير بالذكر أن القادة يجب أن يتفهموا أنفسهم أولاً فهم يحتاجون إلى معرفة قدراتهم الذاتية لأنهم هم الذين يضعون طريقة وقواعد العمل فى المنظمة . ومعرفة القدرات الذاتية ما هى إلا وجه واحد من أوجه التعلم فالقادة يجب أن يطوروا قدراتهم على التكيف مع التحديث والتغيير تماشياً مع البيئة المحيطة بهم . ومن ناحية أخرى يقع على القيادة ضرورة التعلم ممن حولهم - من المرؤوس الجيد والسيئ على حد سواء - ويستفيدون من كل ذلك فى تشكيل أفكارهم وعلاقاتهم مع الآخرين .

والتعلم موضوع ذو شقين ، فكما يجب على القائد أن يتعلم يجب أن يهيىء الفرصة لغيره للتعلم . فالمرؤوسين أيضاً يجب أن تتاح لهم فرصة التعلم لمواكبة البيئة المتغيرة السريعة الخطى من حولهم . ومن ثم فإن القيادة والمرؤوسين يداً فى يد يقومون على إنجاح المنظمة وتطويرها بروح جماعية أساسها الطموح والحماس .

ويمكن إيجاز عوامل التعلم فيما يلى :

* التجديد على المستوى الشخصى .
* تحديد جوانب الضعف والقوة .
* المشورة وعملية التعلم .
* إطلاق يد الأفراد وحريتهم .
* بناء مجتمع عمل يهدف إلى التعلم .



★ دعم التجديد على المستوى الشخصي :

يقر القادة دائماً بأن التغيير هو العامل الثابت الوحيد فى عملية التعلم فى ضوء عملية التغيير فى العصر الحديث ، نتيجة التطور المستمر فى التكنولوجيا ونوعية القوى العاملة والمجتمع ... إلخ .

فالقادة فى حاجة ماسة للتجديد المستمر على المستوى الشخصى إلى جانب تطوير قدراتهم على مواجهة الأزمات والتحديات التى قد تصادفهم فى العمل وأيضاً هم فى حاجة إلى التعلم وتنمية وتطوير أدائهم فى العمل

★ تحديد جوانب الضعف والقوة :

القائد ما هو إلا إنسان ومن ثم فإن له جوانب ضعف وجوانب قوة لذلك يجب على كل قائد أن يعلم مظاهر الضعف والقوة فى شخصيته والمبادىء الأساسية التى تقوم عليها هذه الشخصية ولا يمكن للقادة معرفة هذه الأوجه والجوانب دون مساعدة الأفراد الآخرين لأنهم أساس نجاح المنظمات التى يعملون بها . فالمشكلة الكبيرة التى يتعرض لها معظم القادة هى مشكلة الهجوم المستمر عليهم فى حين أن ما يلزمهم هو النقد البناء وليس الهدام لضمان نجاح المنظمة .

★ المشورة وعملية التعلم :

تتشكل شخصية الإنسان بحسب الخبرة التى يكتسبها . وقد يكتسب الإنسان الخبرة عن طريق علاقاته بمن حوله وكيفية الاستفادة من العلاقة التى تربطه بهم .

ويمكن القول بأن اختلاف شخصية كل فرد ترجع إلى اختلاف درجة تأثره بمن حوله وفى أى مرحلة سنية . فنجد أن هناك من يتأثر بالأب أو الأم أو بكلاهما ويمثلون لديه صوت العقل عند إتخاذ أى قرار ، ونرى البعض يتأثر بمدرس أو مدرب أو وزير أو حتى الرؤساء فى العمل .

أما فيما يختص بالقادة فإن هناك البعض الذين قد لا يكونوا إكتسبوا الخبرات الصحيحة اللازمة للعمل والقيادة ومن ثم فإنهم يلجأ الى طلب المشورة . وقد لا يصادف القادة مصادر المشورة الصحيحة ولكن يجب عليهم التعلم سواء من المصادر الصحيحة أو غير الصحيحة .

★ اطلاق يد الأفراد وحريتهم :

حتى يتم تطوير المنظمات يجب على القادة الإستفادة من مهارات وإمكانات الأفراد الذين يعملون تحت رئاستهم . ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق توثيق الروابط والعلاقات بين أفراد المنظمة وإيجاد مناخ عمل يسمح لهم بالتعلم والتطور والمساهمة فى النجاح وبالطبع يحدث هذا إذا ما كانت الرغبة فى التعلم نابعة منهم أنفسهم لتحقيق صالح العمل . كما يجب أن تعمل المنظمة على البحث عن أفضل الأفكار المطروحة للحصول على أفضل النتائج.

★ **بناء مجتمع عمل يهدف الى التعليم :**

يستوجب بناء مجتمع عمل يهدف الى التعلم خطة طويلة المدى للتطوير المستمر . ويقع على القائد عبء توفير الظروف الملائمة والتى تسمح للمنظمة وللعاملين بها بالتطور ومحاولة تطبيق الأفكار الجديدة بهدف توسيع القاعدة المعرفية والمهارية مما يساعد على حل مشكلات العمل بسهولة الى جانب ما يوفره العمل فى مجموعات من فرص للتعلم فيما بين العاملين بعضهم البعض .

٥ - التنـــوع DIVERSITY

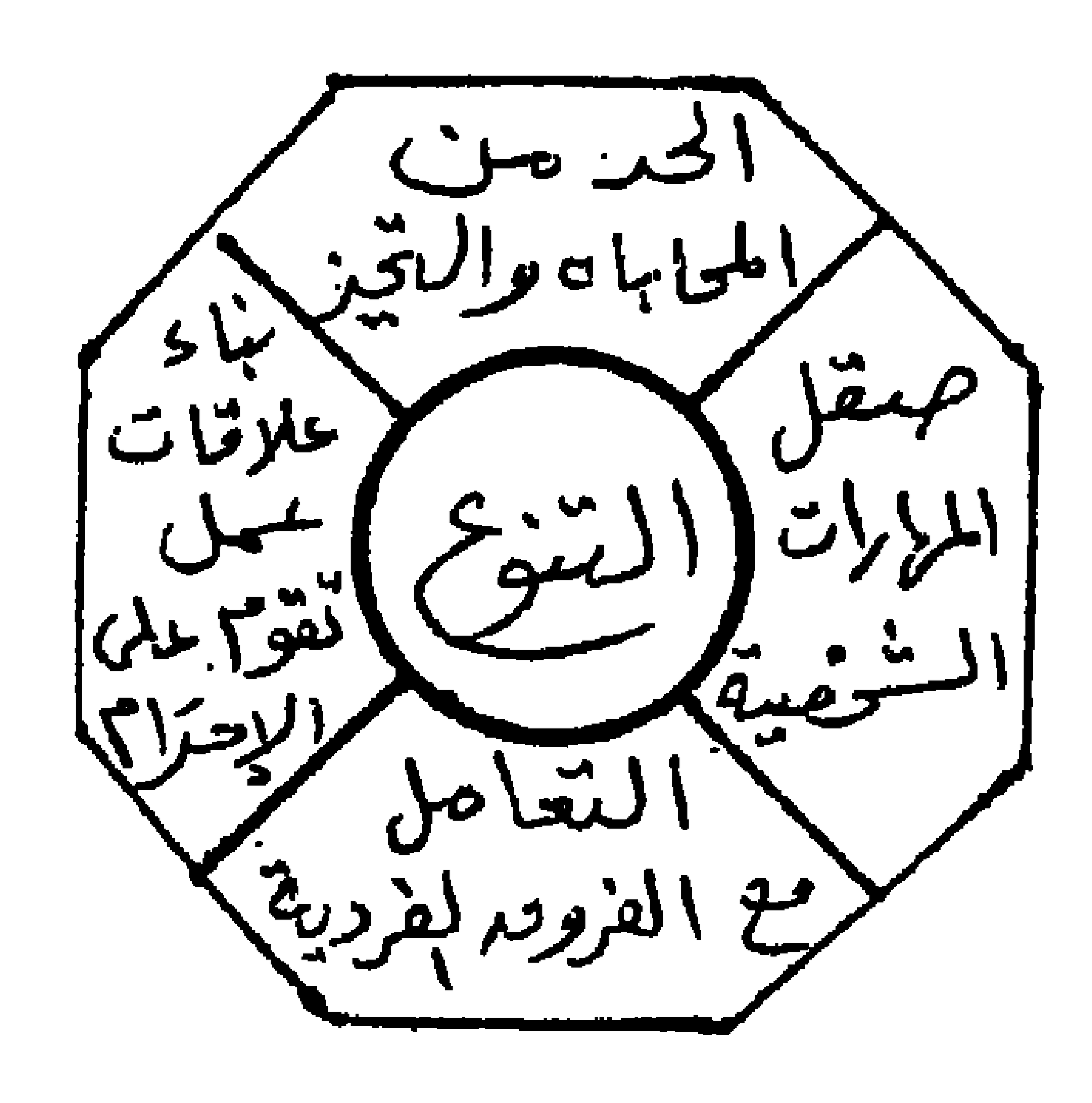
يعرف القادة الناجحون أهمية عنصر التنوع فى القيادة . فمن طبيعة البشر الإختلاف ، ويمثل معرفة هذه الإختلافات بين الأفراد فى الوقت الحاضر من أهم عناصر نجاح أى عمل .

فالقيادة الناجحة هى تلك التى تستفيد من أوجه الإختلاف بين الأفراد . وعادة ما نجد أن المرؤوسين يرفضون طاعة رؤسائهم بصورة آلية مما يخلق نوعاً من النزاعات فى العمل .

ومن الجدير بالذكر أن المنظمات على إختلاف أنواعها تحتاج الى التنوع فى القوى العاملة بها وذلك لمواجهة متطلبات العملاء المتغيرة والمتنوعة .

ويمكن إيجاز عدد من العوامل التى تؤثر فى عنصر التنوع فيما يلى :

* الحد من المحاباة والتحيز .
* صقل المهارات الشخصية .
* التعامل مع الفروق الفردية .
* بناء علاقات عمل تقوم على الاحترام .



وسوف نشرح كل عامل من هذه العوامل بإيجاز فيما يلى :

★ **الحد من المحاباة والتحيز :**

يعانى كثير من العاملين من المحاباة والتحيز فى العمل من جانب القيادة . ومن ثم يجب على القائد الناجح أن يعى كيفية معاملة مرؤوسيه والتعامل مع إختلافاتهم دون أن يشعروا بالتمييز أو التحيز . فالقائد يجب أن يفهم أن مرؤوسيه لن يقوموا بالعمل كما يرضاه إلا إذا أحسوا بالأمان الوظيفى ، وإذا كانت لديهم القدرة على التعبير عن أنفسهم بحرية وصراحة لأن الإختلاف فيما بينهم يأتى نتيجة البيئات المختلفة التى عاشوا فيها وإختلاف ثقافاتهم الى جانب خبراتهم أيضا .

★ **صقل المهارات الشخصية :**

يقوم القادة بالتعامل مع المرؤوسين بصور مختلفة . فهم يقومون بالتفاوض من ناحية وإصدار القرارات من

ناحية أخرى ، ثم الإتفاق على رأى ما من جهة ثالثة الى جانب ضرورة تنمية المهارات بصورة تفيد نجاح العمل والذى لا يتأتى إلا عن طريق صقل المهارات الشخصية . فالقائد الناجح هو الذى يمكنه استنباط والجمع بين كل من خصائص القيادة الإدارية من النساء والقيادة الإدارية من الرجال على سبيل المثال تغليب جانب العاطفة من ناحية والشدة والحزم من ناحية أخرى حسب مجريات الأمور .

★ ***التعامل مع الفروق والإختلافات الفردية :***

يقع على القيادة الناجحة عبء التعامل بشكل صحيح مع الفروق الفردية للمرؤوسين خاصة فيما يتعلق بالسن والنوع والثقافة والمعتقدات الدينية وعادات العمل وملامح الشخصية .فإختلاف الأفراد يتطلب بالضرورة نوعيات مختلفة من القيادة والتى يجب أن تتكيف مع هذه الإختلافات الفردية وأن تضع نفسها فى موضع مرؤوسيها وتتبنى وجهات نظرهم . ومن ناحية أخرى فإن الأحداث المختلفة تتطلب ردود أفعال مختلفة من جانب القيادة تتسم بالمرونة وخاصة فى حالة الأزمات أو الطوارىء .

★ **بناء ودعم علاقات عمل تقوم على الإحترام:**

كيف يمكن للقائد الإدارى الناجح أن يوجه عددا من الأفراد ذوى الفروق الفردية المتعددة للعمل نحو هدف موحد ؟

يمكن ذلك عن طريق إيجاد بيئة عمل تقوم على أساس الإحترام بين المرؤوسين من ناحية . وبينه وبين مرؤوسيه من ناحية أخرى ، مما يعطيه الإحساس بالرضا فى العمل ويساعده على تفهم طبيعة العمل بصورة أعمق . كما يعطى العاملين بالمنظمة الشعور بالإحترام وبالتالى يبذل هؤلاء العاملين أقصى ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة .

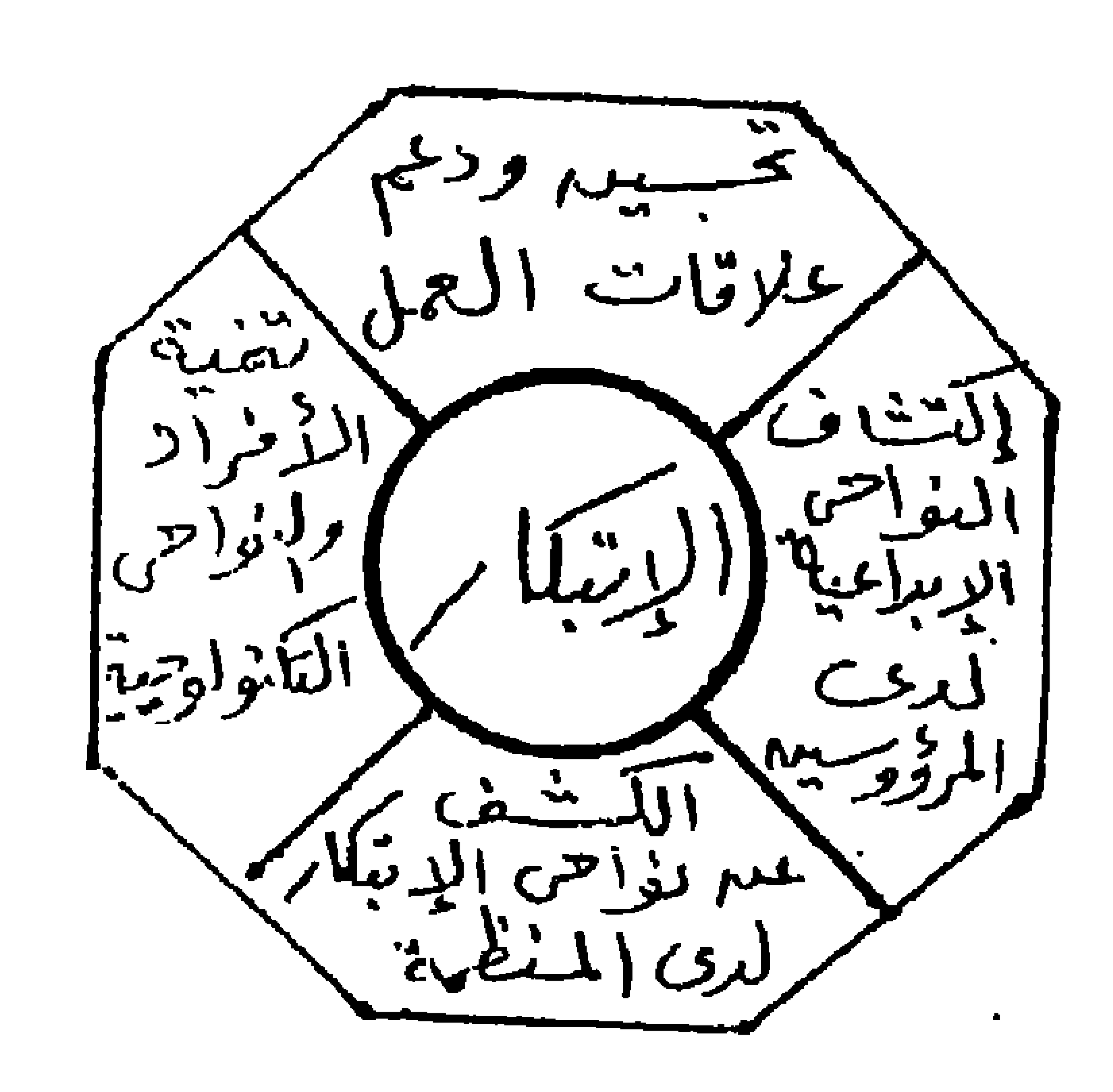
٦ - *القدرة على الإبتكار* : Creativity

يمثل الإهتمام بالنواحى الإبتكارية لدى المرؤوسين الشغل الشاغل للقيادة الإدارية الناجحة . فهم يهتمون بجوانب القوة لدى المرؤوسين ويعملون على إستغلالها الإستغلال الأمثل ويخططون للقضاء على نواحى القصور والضعف لديهم حيث أن الطاقات الإبداعية لدى العاملين بالمنظمة لا تظهر إلا فى وجود بيئة آمنة . ومن ناحية أخرى يشجع القادة الناجحين مرؤوسيهم على مواجهة التحديات والعوائق التى قد تظهر فى العمل لأنهم الأقدر من غيرهم على رؤية العمل بصورة أشمل وأوسع .

ومن الجدير بالذكر أن القيادة الإدارية تعمل على توفير ظروف عمل تسمح بالابتكار ويأتى ذلك عن طريق الاتصال الدائم بهم فتح حوارات معهم مما يعمل على إذابة الاختلافات ، ويحد من التسلط والبيروقراطية والخوف .

ومن أهم العوامل التى تساعد على الابتكار ما يلى :

* اكتشاف النواحى الإبداعية لدى المرؤوسين .
* الكشف عن نواحى الابتكار لدى المنظمة .
* تطوير الأفراد والنواحى التكنولوجية .
* دعم وتحسين علاقات العمل .



ولنشرح كل عامل من هذه العوامل كما يلى :

★ ***إكتشاف النواحى الإبداعية لدى المرؤوسين :***

يولد الأفراد بهبات طبيعية قد لا يستغلونها الاستغلال الكامل والصحيح بل يبذلون جهداً أكبر فى القضاء على أوجه القصور لديهم . وتوضح البحوث العلمية أن أقصى إنتاجية تأتى عن طريق التركيز على أوجه القوة فى المرؤوسين والاستفادة منها . والقيادة الناجحة هى التى تركز على أوجه القوة الخاصة بها أولاً ، والتى من خلالها يتم مساعدة الآخرين للتعرف على أوجه القوة والإبداع لديهم لتحقيق صالح العمل من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على التجربة واكتساب الخبرة وتحمل المخاطر .

ومن ثم يمكن القول بأن المطلوب هو معرفة ما يجيده الأفراد وتحقيق الاستفادة المثلى منه .

★ ***الكشف عن نواحى الابتكار لدى المنظمة :***

« إن مفتاح الابتكار هو القيادة الناجحة » هكذا يقول الباحثون فى مجال الإدارة مع أن كثيراً من القادة يعملون على عرقلة بل وحتى القضاء على المساهمات الابتكارية من جانب الأفراد .

وتجدر الملاحظة أن معظم الأفراد لا يجدون مناخ العمل المناسب للتعبير عن أرائهم ، ومن ثم يقع العبء على القادة فى محاولة الاستفادة من هذه الآراء والابتكارات لصالح العمل وذلك عن طريق الآتى :

أولاً : القضاء على المعوقات التى قد تظهر فى مواجهة الأفراد وتمنعهم من المشاركة مع غيرهم فى النواحى الابتكارية .

ثانياً : إيجاد بيئة عمل تقوم على الثقة بين القيادة والمرؤوسين وإحساسهم التام بها .

ثالثاً : إحساس العاملين بالأمان الوظيفى وإمكانية قيامهم بالتجربة مع نسبة الخطأ المسموحة دون المحاسبة عليه ومن هذا المنطلق يتعلم المرؤوس ويصبح أكثر فاعلية فى العمل . فالأذكياء هم الذين يتعلمون من أخطائهم أما الحكماء فهم الذين يتعلمون من أخطاء الآخرين .

★ ***تنمية الأفراد والنواحى التكنولوجية :***

يجنى القادة أفضل إنتاجية فى العمل عند قيامهم بالاستثمار فى الأفراد المهرة وذوى الكفاءات العالية من ناحية مع توضيح أحدث الآلات والمعدات التكنولوجية من ناحية أخرى .

فعن طريق الإدارة الناجحة للأفراد والأساليب التكنولوجية الحديثة يتم تطوير وتحسين العمل . فكلما لجأت القيادة إلى استخدام أساليب تكنولوجية متقدمة

وحديثة وقع عليها عبء ضرورة إقامة علاقات جيدة مع المرؤوسين . فالتكنولوجيا المطبقة بصورة جيدة تساعد على تحديث العمل من ناحية وإثراء خبرات الأفراد من ناحية أخرى فالأفراد هم المسئولون عن تطبيق التكنولوجيا وليس العكس .

★ **تحسين ودعم علاقات العمل :**

يتوقف نجاح أو إخفاق أى جهة على العلاقات السائدة بين مختلف أطرافها . والقيادة الناجحة دائماً ما تكون واعية بأهمية إدارة هذه العلاقة بصورة صحيحة للاستفادة منها بحيث يصل المرؤوسين بعلاقاتهم مع بعضهم البعض ومع من يتعاملون معهم إلى درجة عالية من الصدق حتى يتم العمل بصورة سليمة وبالطريقة السليمة من المرة الأولى وفى كل مرة يقومون فيها بالعمل .

أما فى حالة عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فإن ذلك من شأنه تدهور علاقات العمل سواء فيما بين المرؤوسين أو المرؤوسين والعملاء .

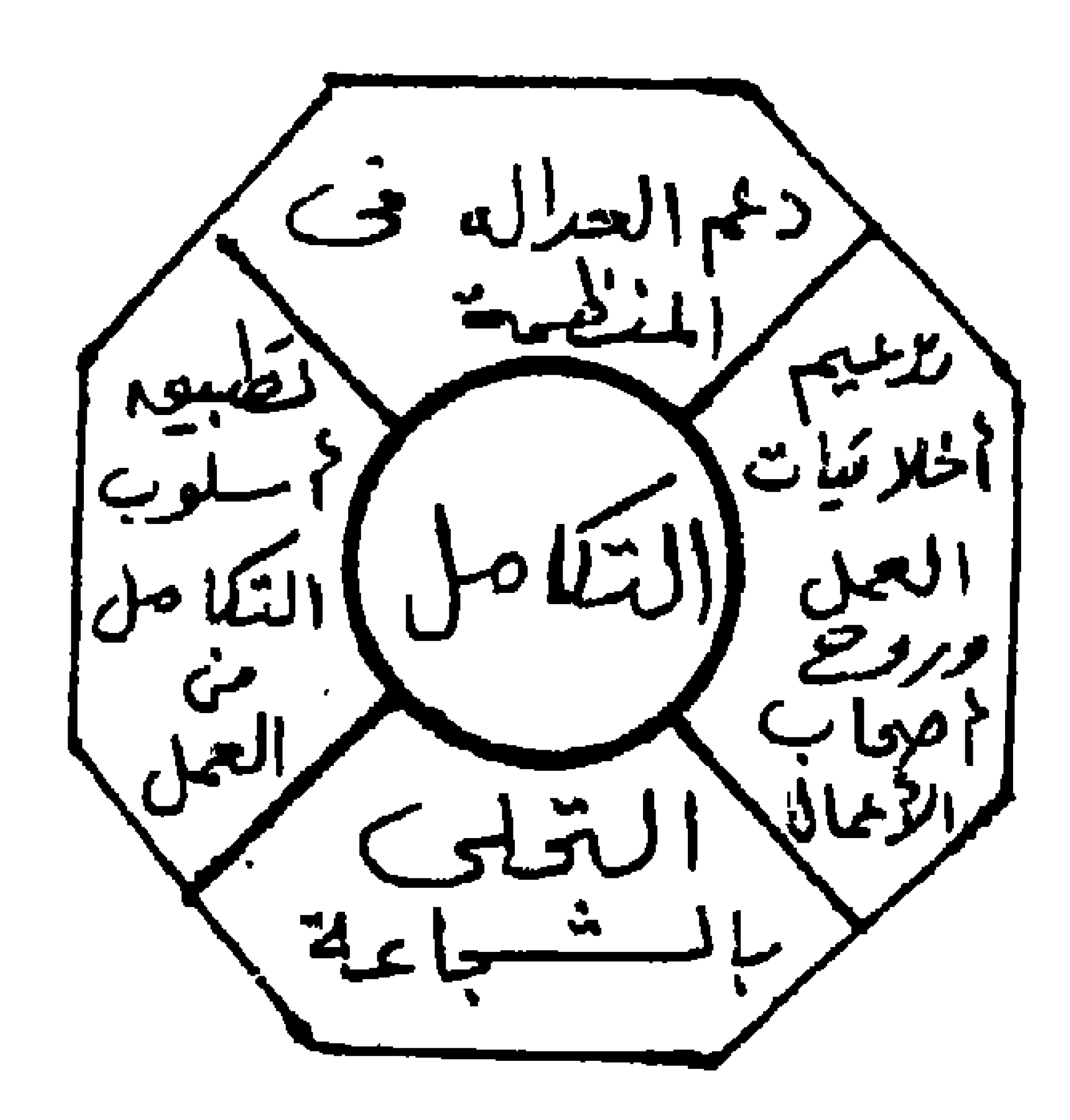
٧ - التكامل فى الأداء : Integrity

يجب على القائد الناجح كشخص عام ومسئول أن يعرف العناصر الهامة لإنجاح العمل وأن يعمل من خلال مبادىء محددة . حتى أن بعض الباحثين قد أطلقوا شعاراً فى هذا الصدد مفاده « إن أفضل رهان يكون على مدرب الحصان وليس الحصان نفسه » وإن كل منظمة لها خصائص معينة تعود إلى الأفراد العاملين بها والذين يستمدون طريقة عملهم من خلال قائدهم والذى يجب أن يكون متكامل الشخصية .

ويظهر تمكن القائد الناجح عندما يطبق المبادىء التى ينادى بها على الواقع العملى وأن يكون أمام مرؤوسيه كمثل يحتذى به . وفى حالة غياب التكامل يؤدى ذلك إلى القضاء على الاتصال بين الأفراد والتعاون وروح الابتكار ومن ثم القصور فى العمل وأخيراً فشل المنظمة .

ويمكن إيجاز بعض العوامل التى تؤثر فى عنصر التكامل كما يلى :

* دعم العدالة فى المنظمة .
* تدعيم أخلاقيات العمل وروح أصحاب الأعمال .
* التحلى بالشجاعة .
* تطبيق أسلوب التكامل فى العمل .



ولنشرح كل عامل من هذه العوامل بإيجاز فيما يلى :

★ **دعم العدالة فى المنظمة :**

يجب أن تعمل المنظمات المختلفة على تحقيق عائد

متوازن لجميع الأطراف سواء العملاء أو المساهمين أو العاملين أو الموردين ، فبدون هذا التوازن لن يتحقق للمنظمة الأمان والنجاح إذا لم تقم المنظمة بتحقيق احتياجات كل هؤلاء بطريقة أو بأخرى .

وعلى سبيل المثال فى حالة المنظمات الربحية إذا ما أحس المساهمون نوعاً من عدم العدالة فإنهم سوف يسحبون دعمهم ومساهمتهم من هذه المنظمة .

ويمثل موضوع تحقيق العدالة تحد خطير يواجه أى منظمة بدءاً من كيفية إتخاذ القرارات ومعاملة الأطراف المختلفة إلى نظم الحوافز والتعويضات بها .

والقيادة الناجحة هى التى تطبق قواعد العدالة بصورة صحيحة فى الواقع العملى وهى التى تؤمن بحق الأفراد فى التعبير عن آرائهم ومناقشة المرؤوسين والاختلاف معهم .

★ تدعيم أخلاقيات العمل وروح منظمى الأعمال :

تجتذب المنظمات ذات السمعة الطيبة من حيث الالتزام بأخلاقيات العمل ، أفضل وأكفأ العاملين للعمل بها . ومن ثم فهى تجتذب نوعية جيدة أيضاً من العملاء ورجال الأعمال .

والقيادة الناجحة هى التى تحيط نفسها وتثرى العمل بالعاملين ومنظمى الأعمال الأكفاء المبتكرين الذين لديهم إستعداد لتحمل المخاطر ومسئوليات المهنة ، وذلك لصالح العمل .

ويرى بعض الباحثين أن هناك ست مراحل لتدعيم آداب وأخلاقيات المهنة يجب أن يعمل القادة على تحقيقها وهى كالآتى :

* أن يكون تطبيق أخلاقيات وآداب المهنة مسئولية كل الأفراد .
* تشجيع الجميع على العمل بجد واجتهاد .
* تحسين العائد من العمل فى المنظمة .
* تطبيق العدالة من حيث المكافأة عن الأداء الجيد للعاملين .
* القيادة كقدوة فى العمل .
* الابتعاد عن السخرية والتهكم .

★ التحلى بالشجاعة :

تعتبر الشجاعة مبدأ من المبادىء الهامة التى تعتمد عليها القيادة . فالشجاعة تعنى الدفاع عما يؤمن به القائد من آراء . ومن الجديدر بالذكر أنه فى كثير من المنظمات يهاجم بعض الأفراد نتيجة الإفصاح بحرية عن آرائهم وقد يترتب على ذلك نتائج سلبية تؤدى إلى أن يتحولون إلى السلبية وعدم القدرة على تحمل المسئولية .

ولكن أى منظمة تكون فى حاجة إلى وجود عناصر جادة تتسم بالشجاعة بحيث تعمل على تجديد الأفكار وتحمل المخاطر . ليس ذلك بالأمر اليسير ولكن على القيادة الناجحة أن تعمل على إيجاد البيئة المناسبة التى تتيح الشجاعة فى العمل .

★ تطبيق أسلوب التكامل فى العمل :

يعمل معظم العاملين بالمنظمة على التحلى بآداب

وأخلاقيات المهنة مع ما يواجهونه من تناقضات ومحاولة الوصول إلى حلول وسط للمشكلات فى العمل . ومن ثم يقع على القائد عبء تدريب المؤوسين على التحلى بآداب وأخلاقيات الوظيفة كنوع من التكامل فى العمل .

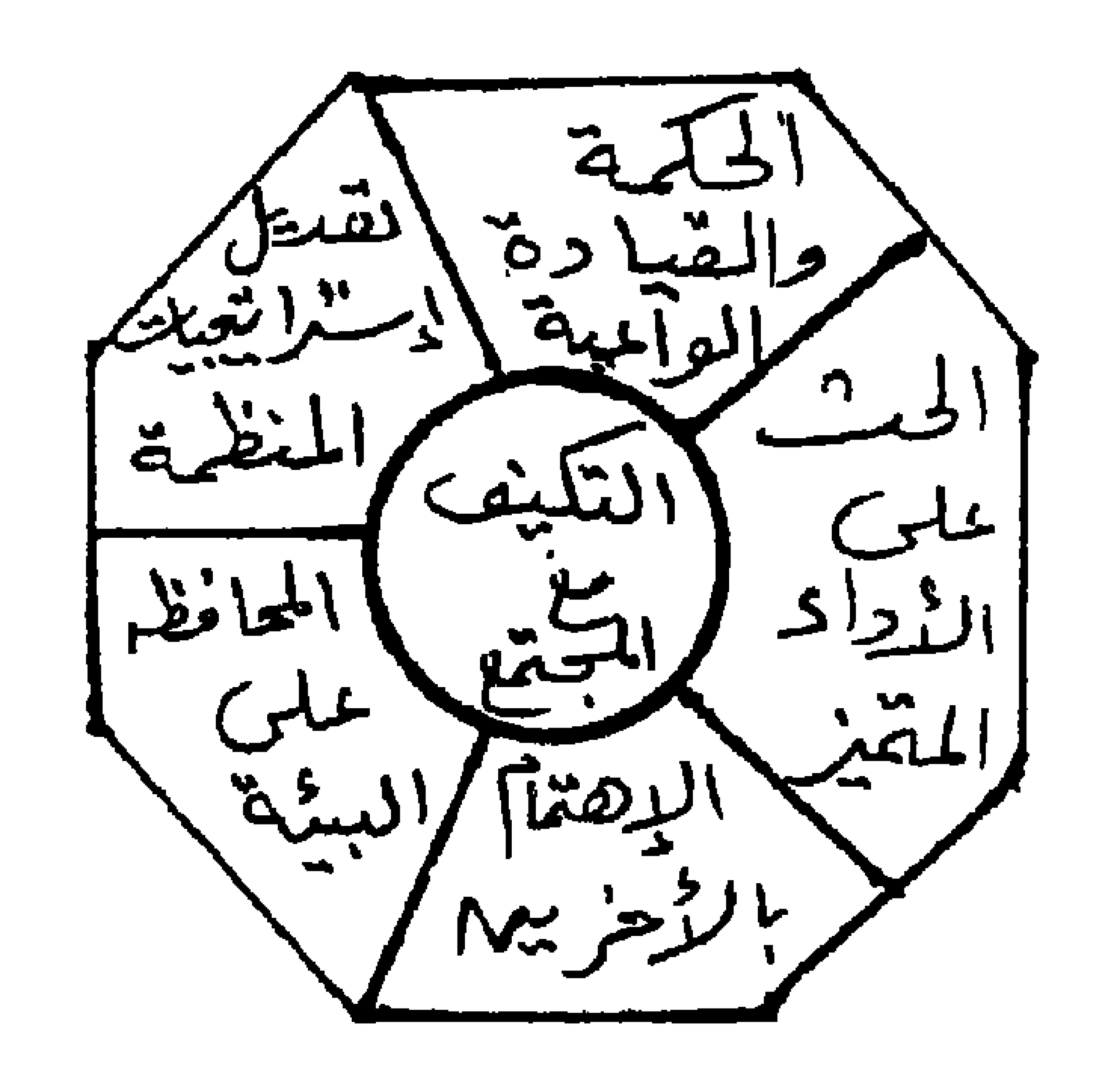
ومن ثم يقع عليه عبء مساءلة من لديهم قصور فى العمل ومكافأة من يستحق منهم .

٨ - التكيف مع المجتمع : Community

الإنسان بطبيعته كائن اجتماعى يسعى للعيش فى جماعات وفى الوقت الراهن وفى وجود التكنولوجيا الحديثة والتى تدفع الأفراد بعضهم بعيداً عن البعض وعندما تسود روح السخرية والمصلحة الشخصية تتزايد الحاجة إلى المجتمعية . فالعيش فى جماعات يدفع الأفراد إلى العمل والإنجاز والتعلم فى تناغم مع بعضهم البعض . وأبرز أمثلة لروح الجماعة فى العمل تظهر واضحة فى المصانع ومكاتب العمل ومنظمات العمل التطوعى ... إلخ . ويعتبر كل من هذه الأمثلة مجتمع قائم بذاته فيه يقوم الأفراد بتحقيق هدف موحد وعام ويحتاجون إلى قائد ومنظم . فالقادة هم بناة المجتمع وتقع عليهم عبء تحقيق أقصى استفادة من المجتمعات التى هم قادتها من خلال بيئة ومن الثقة والتعاون .

وهناك عدة عوامل تؤثر فى عنصر التكيف مع المجتمع يمكن إجمالها فيما يلى :

* الحكمة والقيادة الواعية .
* الحث على الأداء المتميز .
* الاهتمام بالآخرين .
* المحافظة على البيئة .
* تعديل استراتيجيات المنظمة .



ولنشرح كل عامل من هذه العوامل بإيجاز فيما يلى :

★ الحكمة والقيادة الواعية :

يتطلب بناء مجتمع عمل صحى قائد ناضج وناجح مما يحفز العاملين لتحسين مستوى أدائهم . فالقائد الناضج يعمل من منظور إيجابى ويؤكد على الجوانب الإيجابية لدى مرؤوسيه ويساعدهم على إشباع رغباتهم لصالح العمل هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فهو يعرف ما يدور فى العالم من حوله سواء فيما يخص مجتمع العمل أو العملاء أو متلقى الخدمة إلى جانب درايته التامة بأثر البيئة من حوله على فعالية ونجاح المنظمة التى يعمل من خلالها .

★ الحث على الأداء المتميز :

يحتاج الأفراد للإحساس بالأهمية وبأنهم يسهمون فى عمل فعال ويساعدهم ذلك على الإحساس بالاحترام .

وهناك إرتباط قوى بين أداء الأفراد واحترامهم لذاتهم ، فلا يمكن الحصول على أفضل النتائج فى العمل إلا من خلال أفضل الموظفين والذين يرضون عن أنفسهم وعملهم والمنظمة التى يعملون بها . والقيادة الفعالة هى التى يمكن أن تصل بالمرؤوسين إلى أفضل النتائج مما ينعكس أثره على الخدمات المقدمة ومستوى الأداء بوجه عام .

★ الاهتمام بالآخرين :

قد يهتم البعض من القادة بتحقيق المصالح الشخصية وذلك من منظور ضيق يتجسد فى الفوائد المادية التى يمكن تحقيقها عن طريق العمل . أما القادة الناجحون فهم يأخذون بالمنظور الواسع فى العمل والحياة . فالنجاح بالنسبة لهم يقاس بمدى مساهمتهم فى رفاهية المجتمع ، أما الربح فليس حقاً مكتسباً بل مكافأة يمنحها المجتمع نتيجة تحقيق بُعد أو عمل ذو قيمة عالية .

فالقادة الناجحون هم الذين يهتمون بغيرهم أكثر من إهتمامهم بأنفسهم والعمل من وجهة نظرهم ما هو إلا تعاون بين الأطراف المشاركة فى الأداء بهدف خدمة الأفراد وبناء مجتمع أفضل .

★ المحافظة على البيئة :

يعمل القادة جاهدين على توفير مناخ عمل مناسب لمرؤوسيهم مما يساعدهم على إيجاد بيئة إجتماعية صحية لهم وللأجيال القادمة . وفى مجال العمل يعمل القادة على المحافظة على البيئة فهم يتأكدون من أن عمليات الإنتاج والتصنيع والتخلص من النفايات يتم فى صورة تحافظ على البيئة ويتم ذلك عن طريق تدريب مرؤوسيهم وإشعارهم بمسئولية الجميع المحافظة على البيئة .

★ تعديل إستراتيجية المنظمة :

يجب على القائد الناجح أن يطبق إستراتيجية للاستفادة من الكفاءات الفعالة من العاملين . فالقائد يجب عليه أن يقوم بجهود أبعد من مجرد التعديل الهيكلى بحيث يكون التعديل شامل وفى جميع الاتجاهات .

وقد يرى بعض القادة إن التعامل مع الأفراد يعتبر عملية بسيطة تنعكس على الجوانب المادية بالمنظمة . أما القادة الناجحون فهم يدركون تماماً أن الأرباح والخسائر ترتبط إرتباطاً كبيراً بإحساس الأفراد بالمنظمة التى يعملون بها ، وأن الوصول لأفضل النتائج فى العمل لا يتأتى إلا من خلال الأفراد أنفسهم .

وإضافةً لما سبق ولتحقيق قيادة ناجحة وفعالة ينبغى على كل قائد حتى يكون ناجحاً أن يسأل نفسه عدة أسئلة وأهمها ما يلى :

(١) هل أنا أفعل ما أقول ؟

(٢) هل يؤمن المرؤوسون بالمبادىء التى أنادى بها وأطبقها ؟

(٣) هل يستخدم المرؤوسون هذه المبادىء لإرشادهم فى العمل ؟

(٤) هل تنعكس هذه المبادىء فيما يختص بتعيين وإدارة وتقييم ومكافأة المرؤوسين ؟

ونركز فيما يلى على أهم الخصائص التى يجب

توافرها فى العاملين لما لهم من تأثير فى نجاح القائد :

١ – الاستماع الجيد وإدراك قيمة المعلومات .

٢ – المشاركة فى الرأى وفى مسئولية إتخاذ القرارات والبحث عن أفضل الأساليب للعمل .

٣ – معرفة متطلبات العملاء والعمل على تحقيقها .

٤ – الاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات والتعلم من الأخطاء .

٥ – العمل بكفاءة وفاعلية فى إطار الثقافة السائدة بالمنظمة .

٦ – الالتزام بسياسات وممارسات المنظمة التى يعمل بهـا .

٧ – العمل على تحقيق أهداف المنظمة .

٨ – المشاركة فى الالتزام والأعباء التى تتحملها المنظمة للحفاظ على نجاحها على المدى الطويل .

٩ – تطبيق الأساليب الحديثة للتكنولوجيا والعمل على تعلم إستخدام الأدوات الجديدة والمستحدثة فى العمل .

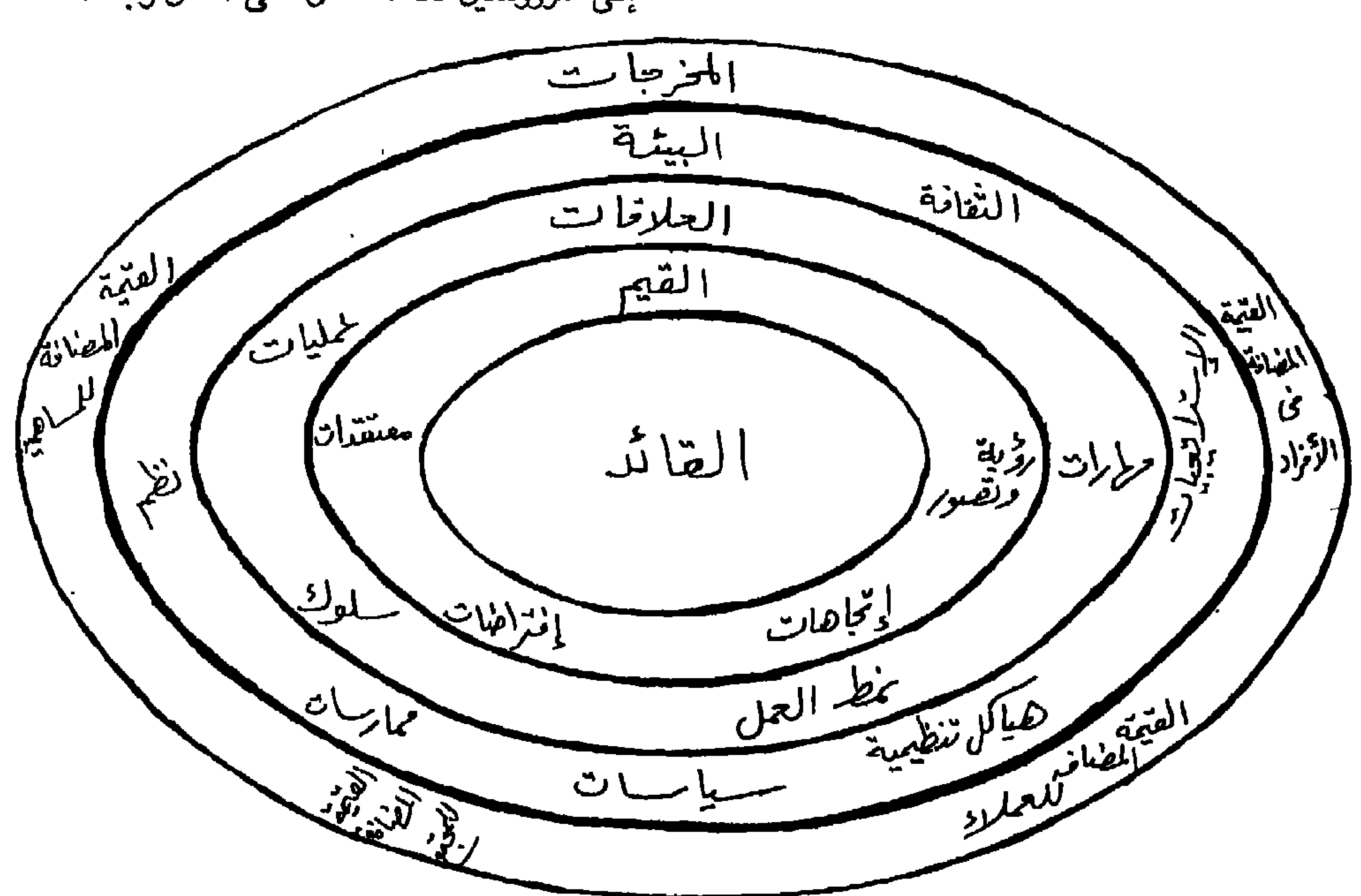
١٠– المحافظة على القواعد الصحية المطبقة فى المنظمة .

١١– السعى إلى تحقيق أعلى معدلات من الجودة والإنتاجية ورضا العميل .

١٢– الموازنة بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية .

١٣– المساهمة فى المسئوليات العامة كمواطنين صالحين فى المجتمع .

ويوضح الشكل التالى – من الداخل إلى الخارج – الدور الذى تقوم به القيادة الناجحة فى نقل رؤيتها وفكرها إلى المرؤوسين لأداء العمل على أكمل وجه .



وبذلك يوجز هذا الكتاب المبادىء الأساسية للقيادة الإدارية والتى يجب على القيادات الإدارية تطبيقها فى العمل بالمنظمات ، وهذه المبادىء لا يمكن تطبيقها ما لم تتسم القيادة الإدارية بالحكمة والتى تتمثل فى فهم ودعم العلاقات بين العاملين وممارستها بصورة فعالة .

★★★★★

source : ROBERT H . ROSEN ,
WITH PAUL B. BROWN ,

LEADING PEOPLE : THE EIGHT, PROVEN

PRINCIPLES FOR SUCCESS IN BUSINESS "

PENGUIN GROUP U.S.A , 1997 .

مطابع الأهرام بكورنيش النيل